



T. C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SİNİZME ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Meltem ASLAN

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İstanbul, 2018



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ TESLİM ve ONAY TUTANAĞI

KONU:

LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SİNİZME ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

ONAY:

Prof. Dr. Canan ÇETİN

(Danışman)

(İmza)

Doç. Dr. Yelkin DİKER

(Üye)

(İmza)

Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR

(Üye)

(İmza)

TESLİM EDEN : Meltem ASLAN

TEZ SAVUNMA TARİHİ : 12/ 06/ 2018

TEZ ONAY TARİHİ : 12./06./2018



T.C.

**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SINIZME ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

Meltem ASLAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Canan Çetin

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İSTANBUL, 2018

ÖZET

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ

Meltem ASLAN

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Canan ÇETİN

Haziran 2018, 179 sayfa

Lider üye etkileşiminin sinizme etkisi liderler ile üyelerin arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Çalışma evreni 2016–2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Kartal İlçesinde bulunan öğretmenlerdir. Örneklemimiz 300 kişiden oluşmaktadır.

Araştırma ile ilgili veriler “Leader Member Exchange Theory” (LMX) ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği ” ile toplanmıştır. Birinci bölümde kişisel bilgilere, ikinci bölümde insani değerlere ilişkin 12 ifadeye, üçüncü bölümde sinizm etkilerini ölçmek amacıyla 13 değerlendirme ifadesine yer verilmiştir.

Ölçeklerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Çalışmada parametrik olmayan test tekniklerinden Spearman korelasyon, Mann Whitney U, Kruskal Wallis kullanılmıştır. Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Spearman korelasyon testi ile ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise Mann Whitney ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek üzere 8 sorunun yer aldığı Demografik Bilgi Formu

kullanılmıştır. Ölçek formunun ikinci bölümünde yer alan ölçek Lider- Üye etkileşimi ölçeğidir. Lider-üye etkileşimini ölçmek üzere yararlanılan ölçek, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği”dir. Ölçek 12 ifade ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek formunun üçüncü bölümünde yer alan ölçek Örgütsel sinizm ölçeği Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş ise Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları 0,86-0,91 arasında Cronbach’s alpha katsayısına sahiptir.

Araştırmada, öğretmenlerin liderleri ve liderlerin öğretmenleri ile ilgili ilişkisel boyutunun sinizme etkisi üzerinde durulmuştur.

Araştırma sonucuna göre katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında; katılımcıların öğrenim durumuna bakıldığında %0,07’si Eğitim Enstitüsü mezunuyken; %74,2 lik dilimde 4 yıllık fakültelere ait olduğu belirlenmiştir.

Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye baktığımızda ise 0,688 oranında negatif yönlü bir ilişki söz konusu olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Sinizm

SUMMARY

THE EFFECT OF LEADER - MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL CYNICISM and A RESEARCH

Meltem ASLAN

Graduate Thesis, Education Administration and Supervision

Consultant: Prof. Dr. Canan CETIN

June 2018, 179 pages

This research was carried out to examine the relationship between leaders and members.

The universe of this research among the teachers who live in the province of Istanbul Kartal district in 2016-2017 academic years. Our sample consists of 300 people.

The data of this research on "Leader Member Exchange Theory" (LMX) and "Organizational Cynicism Scale" are collected. The first section touches personal information, second section mentions 12 statements relating to human values, in the third section 13 statements are given in order to measure cynicism effects.

Using data obtained from the scale were analyzed via SPSS programme on computer. Spearman nonparametric test techniques in the study of correlation, Mann-Whitney, Kruskal-Wallis was used. The relationship of the scores in the study were analyzed by Spearman correlation test and the difference in the scores of cases according to demographic variables were analyzed with the Mann-Whitney and

Kruskal-Wallis tests. To determine the demographics of the participants in the first part of that question 8 Demographic Information Form is used. Leader – Member Interaction scale which located in the second part of the questionnaire used the measure the interaction, developed by Liden and Maslyn (1998) “Leader – Member Interaction Scale” is. The scale consists of 12 statements and four dimensions. Organizational cynicism scale is located in the third section of the questionnaire and has been developed by Brandes, Dharwad and Dean (1999) and Kalagan (2009) was adapted into Turkish. There are three dimensions to be cognitive, affective and behavioral. The dimensions of the scale has a Cronbach's alpha coefficient between 0.86 to 0.91.

In the study, teachers and leaders about the relational dimension of teacher leaders focused on the effects of cynicism.

Given the demographics of the participants according to the research results; when the education level of the participants 0,07% educational institutions have the graduates; it was determined that 74.2% of the piece and 4-year faculty.

When we look at the relationship between leader-member interaction and organizational cynicism it was determined to be 0.688 percent a negative relationship in question.

Keywords: Leader-Member Interaction, Organizational Cynicism

ÖNSÖZ

Lider - üye etkileşimi; lider ile her üyenin arasındaki ilişkilere odaklanmasıdır. Liderler her üyeyle aynı ilişki yapısında olamazlar. Her birey farklıdır ve buna göre ilişkilerini kurmalıdırlar. Fakat yıllar boyunca tek tip ast-üst ilişkisine dayalı olmuştur. Bu etkileşim bu dar çerçeveyi aralayarak farklı astların lider ile aralarındaki ilişkileri geliştirebileceklerini ifade etmektedir.

Araştırmaya hedef olan; ülkemizdeki lider-ast ilişkilerinin sağlıklı olmaması, iki tarafında görev ayrımlarında sınırlarını aşmaları, işlerini egosentrik bir şekilde yerine getirmeye çalışan liderler ve onların altında ezilerek zorla çalışan/çalıştırılan astlar, duygusal tükenmişlik içerisinde olan üstler ve bunu önemsemeyen astlar olmuştur.

Tezime katılan tüm öğretmen arkadaşlarıma ve her türlü destek veren aileme sonsuz teşekkür ederim.

MELTEM ASLAN

2018, İSTANBUL

KISALTMALAR LİSTESİ

LÜE: Lider-Üye Etkileşimi

LMX: Lider-üye değişimi

M.Ö: Milattan önce

SPSS: Statistical Package For The Social Sciences

vd.: ve diğerleri



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
SUMMARY	iii
ÖNSÖZ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
2. LİTERATÜR TARAMASI	5
2.1. Lider – Üye Etkileşimi	5
2.1.1. Lider – Üye Etkileşiminin Örgütler Açısından Önemi	6
2.1.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri	7
2.1.2.1 Rol Teorisi	8
2.1.2.2 Sosyal Değişim Teorisi	10
2.1.2.3 Eşitlik Teorisi	12
2.1.2.4 Adalet Yaklaşım	13
2.1.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Ayırt Edici Özellikleri	15
2.1.4. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları	16
2.1.4.1. Katkı Boyutu	18
2.1.4.2. Bağlılık Boyutu	18
2.1.4.3. Etki Boyutu	21
2.1.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu	21
2.1.5 Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri ve Boyutları Arasındaki Fark	
2.1.6 Lider Üye Etkileşimi ile İlgili Bilimsel Araştırmalar	22
2.1.7 Lider Üye Etkileşiminin Niteliği	25
2.1.8 Lider Üye Etkileşiminin Etkileri	27
2.1.8.1 Bireysel Etkileri	27
2.1.8.2 Gruplar Üzerine Etkileri	30
2.1.8.3 Örgüt Üzerine Etkileri	30
2.2 Örgütsel Sinizm	33
2.2.1. Örgütsel Sinizmin Örgütler Açısından Önemi	33
2.2.2 Sinizm Kavramı	
2.2.3 Örgütsel Sinizm Kavramı	34
2.2.4 Örgütsel Sinizmin Boyutları	35
2.2.4.1 Bilişsel (İnanç) Boyut	36
2.2.4.2 Duyuşsal (Duygusal) Boyut	36
2.2.4.3 Davranışsal Boyut	37
2.2.5 Örgütsel Sinizm Türleri	37
2.2.5.1 Kişilik Sinizmi	38
2.2.5.2 Toplumsal / Sosyal Sinizm	40
2.2.5.3 Çalışan Sinizmi	41

2.2.5.4	Örgütsel Değişim Sinizmi	43
2.2.4.5	Mesleki Sinizm	45
2.2.6	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler	45
2.2.6.1	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler	46
2.2.6.2	Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler	54
2.2.7	Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	60
2.2.8	Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları	61
2.2.8.1	Psikolojik Sonuçları	61
2.2.8.2	Fizyolojik Sonuçları	62
2.2.8.3	Davranışsal Sonuçları	62
2.2.9	Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	62
2.2.9.1	Örgütsel Sinizm ve İş Memnuniyeti	64
2.2.9.2	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	66
2.2.9.3	Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	68
2.2.9.4	Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik	69
2.2.9.5	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	71
2.2.9.6	Örgütsel Sinizm ve Kuşkuculuk	73
2.2.9.7	Örgütsel Sinizmin Olumlu Sonuçları	73
2.2.10	Örgütsel Sinizm Ölçümlenmesi ve Ölçüm Araçları	74
2.2.11	Eğitim-Öğretim Kurumlarında Yaşanan Sinizm	76
2.2.12	Sinizm İle İlgili Araştırmalar	80
3	LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSENE YÖNELİK ÇALIŞMALAR	102
4	YÖNTEM: LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SİNİZME ETKİSİ	
4.1.	Araştırma Modeli	102
4.2.	Problem Cümlesi	105
4.3.	Evren ve Örneklem	105
4.4.	Veri Toplama Araçları	105
4.4.1	Demografik Bilgi Formu	107
4.4.2	Örgütsel Sinizm Ölçeği	107
4.4.3	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	107
4.5.	Verilerin Toplanması	108
4.6.	Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	108
4.7.	Bulgular	109
4.7.1	Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri	110
4.7.2	Araştırma Grubunun Demografik Yapısına İlişkin Değerler	112
4.7.3	Problem Cümleleri	122
5	SONUÇ	138
5.7	Yargı	139
5.8	Tartışma	139
5.9	Öneriler	141
	KAYNAKÇA	142
	EKLER	160
	ÖZGEÇMİŞ	165

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Lider – Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci Modeli Dienesch ve Liden

Tablo 2: Lider Üye Boyutları

Tablo 3: Örgütsel Sinizm Kavramına Ait Çeşitli Çalışmalar

Tablo 4: Tutumun Bileşenleri

Tablo 5: Lider-üye etkileşimi ve Sinizm İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Tablo 6: Örgütsel Sinizm Konusunda Yapılan Uluslararası Çalışmalar

Tablo 7: Lider – Üye Etkileşimi ve Sinizm İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Tablo 8: Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Regresyon Analizi

Tablo 9: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 10: Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizleri

Tablo 11: Demografik Bilgiler

Tablo 12: Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Tablo 13: Kişilerin Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Sorularına Katılım Düzeyleri

Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeğinden Aldıkları Puan Dağılımı

Tablo 15: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 16: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 17: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 18: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 19: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okuldaki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 20: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 21: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sendikaya Üyelik Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 22: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 23: Katılımcıların Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinden Aldıkları Genel Puan Dağılımı

Tablo 24: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 25: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 26: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 27: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 28: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 29: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 30: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sendikaya Üyelik Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Tablo 31: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

1.GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Lider- üye değişimi teorisi liderler ve astlar arasındaki ikili ilişkileri ele alır. (Schriesheim, Castro,& Coglisier, 1999). Son yıllarda, lider-üye etkileşimi teorisini birçok örgüt araştırmıştır. Teori, organizasyonun her üyesinin farklılaşan algılarına göre farklı ilişkiler geliştirmesini önerir. Temelde, lider-üye değişimi iletişim süreçleri ile elde edilir. Lee (1997) yardımlaşmalı haberleşmenin lider üye etkileşimi için daha yüksek kaliteli bir iletişim şekli olduğunu öne sürmüştür. Üyeleri ve liderleri arasındaki ilişkinin kalitesi, özellikle performans değerlendirme gibi konularda iletişimin doğası ile ilgili olmalıdır. Bu kuram liderlik kuramları içerisinde durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında kendisine yer bulmuş, ayrıca davranışsal liderlik yaklaşımları içerisinde de ilişki/insan yönelimli liderlik davranışı olarak teorik bir zemine oturmuştur (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225). Lider üye etkileşim kuramının ise “karşılıklı etkileşim” vurgusu; üst ast ilişkilerinin incelenmesi açısından literatüre önemli katkısının olduğu kanısını güçlendirmiştir (Borchgrevink ve Boster, 1997: 241). Karşılıklı etkileşim bağlamında sosyal takas kuramı; örgütlerde çalışanlar ve işverenler arasında meydana gelen ilişkilerin bir çeşit değişim olduğunu öne sürmüş ve bu değişimde beklentilerin ve etkileşimin karşılıklı olduğunu ifade etmiştir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Bu anlamda lider-üye etkileşimi bir örgütün üyeleri ile liderleri arasında sosyal bir mübadeledir (Turunç ve Çelik, 2010). Heraklitos’un “*Her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir.*” deyişi ile insanlığın değişimine vurgusu yapılır. Bunların yanı sıra, değişim üyeler ve liderler arasındaki ilişkinin azalmasına, olumsuz duyguların açığa çıkmasına ve şiddetlenmesine sebep olabilir. Özellikle son yıllarda, liderlik sürecinde duyguların rolü artmıştır (George, 2000; Humphrey, 2002). Goleman, Boyatzis ve McKee (2003)

bile duyguların ve duygusal zekânın etkili liderliğin merkezinde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Birçok yazar, grup üyelerinin duygularını yönetmenin çevresel bir görev olmadığı sonucuna varmıştır. Aksine duygu yönetimi liderlerin, üyelerinin performansını ve üretebilirliğini arttırabileceği ana yollardan biridir (Humphrey, 2002; McColl-Kennedy & Andersen, 2002; Pescosolido, 2002; Pirola-Merlo, Hartel, Mann, & Hirst, 2002). Böyle bir bakış açısıyla tutarlı olarak, Dasborough ve Ashkanasy (2002) özünde liderliğin duygusal bir süreç olduğunu, liderlerin duygularını gösterdiğini ve onları takip edenlerin duygularını uyandırma girişimi olduğunu iddia etmişlerdir. Liderlerin, olumlu sonuç alabilmeleri için hem kendilerinin üyelerle kurdukları ilişkilere hem de üyelerin kendi aralarında kurdukları ilişkilerin olumsuz duygular olarak adlandırılan “sinizmi” içermemelidir. Örgütsel sinizm, organizasyon bütünlüğünden yoksun, algı farklılığından kaynaklanan kişilerin işveren örgütüne karşı olumsuz bir tutum olarak tarif edilir (Dean vd., 1938). Ancak, kişilerarası ilişkiler ve dolayısıyla örgütsel işleyişi üzerindeki etkisi yeterli kalmasıyla üst-alt ilişkilerindeki örgütsel sinizmin yayılmasını etkiler. Yayılma etkisinin çalışanların performansına uzanmasını inceler.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı örgütsel sinizm etkisini ileten bir kanal olarak lider üye etkileşimini araştırmaktır. En iyi yazarlar bildiği kadarıyla, deneysel araştırmalar örgütsel sinizmin lider üye etkileşimi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Lider üye etkileşimi, günümüz literatüründe örgütsel sinizm için önemli bir belirleyici olduğunu göstermiştir. Lider üye etkileşimi sadece olumlu örgütsel sonuçları olmayabilir. Duygusal örgütsel bağlılık (Eisenberger vd. 2010) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Bhal, 2006; Wang vd., 2005) aynı zamanda olumsuz olanları zayıflatmak olabilir. Bu

bağlamda, çalışma için istatiki analizler yardımıyla gerekli ölçekler uygulanacaktır. Öncelikle ilgili kavramlar ve sonrasında aralarındaki ilişki kuramsal olarak ele alacaktır. Son olarak da araştırmanın yöntemi ve bulguları ile sonuç üzerinde durulacaktır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar ile eğitim örgütlerinde görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenler arasındaki işleyiş ve negatif tutumlar açısından bazı verilere ulaşılarak yol gösterici olacağına inanılmaktadır. Yöneticiler, kurumlarında olan/oluşabilecek olumsuz duygu ve davranışlarda meslektaşlarına karşı nasıl bir tutum sergilemeleri gerektiğini görürken, öğretmenler de yöneticilerinin tutumlarını eleştirerek kuruma ve yöneticilerine karşı farkındalıklarını arttırabileceklerdir.

Son dönemde, özellikle ABD’de kamuoyu, örgüt yöneticileri ve politikacılar, sinizmin etkilerini tartışmaya ve incelemeye başlamışlardır (James, 2005). Şirket skandalları, sinizm kavramını dergi, gazete ve internet ortamına taşımıştır. Popüler medyada bu konu ilgi görmüş. Örneğin karikatürist Scott Adams, [Türkiye’de de yayınlanan] ‘Dilbert’ karakteriyle (Wanous vd. , 2000) ABD’deki örgütlerin yönetimini sinik bakış açısıyla ‘gülünç yönetim’, ‘mutsuz çalışanlar’ imgeleriyle tasvir etmiştir (Eaton, 2000). Adams’ın ‘Dilbert İlkesi’ şeklinde 1996’da kitaplaştırdığı, işyerlerindeki uygulamaları mizahi bir gözle yorumlayan bakış açısı, 1957 yılında C. N. Parkinson’un ‘Parkinson Kanunu’ ve 1971 yılında L.J.Peter’in ‘Peter İlkesi’ isimli kitaplarının devamı niteliğindedir (Akın, 2001). Günümüzün akademisyenleri de sinizmin örgütleri derinden etkileme gücüne sahip olduğunu anlamaya ve giderek yaygınlaştığını kabul etmeye başlamışlardır (James, 2005).

1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

- Bu araştırma 2016 – 2017 akademik yılında belirli okullardaki 300 tane öğretmene uygulanacaktır.
- Bu araştırmanın amacı liderlerin; liderlik tarzları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek olduğu için, liderlerin örgütsel sinizm tutumlarını etkileyebilecek algılanan örgütsel destek değişkeni dışındaki diğer değişkenler araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır.
- Bu araştırmada ulaşılabacak sonuçlar, yalnızca araştırmanın evrenini oluşturan yaklaşık 300 tane öğretmene göre genellenecektir.
- Araştırma, veri toplama aracından toplanan verilerle sınırlıdır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde lider üye etkileşiminin teorik temelleri, ayırt edici özellikleri, boyutları, ilgili bilimsel araştırmaları, niteliği ve son olarak lider üye etkileşiminin etkileri konularına değinilecektir.

2.1. Lider – Üye Etkileşimi

Lider Üye Etkileşimi, kavram olarak ilk ortaya atıldığı 1970’li yıllardan bugüne yoğun bir şekilde araştırılmasına karşın, bu çalışmalarda kullanılan ölçeklerin gerekli psikometrik şartları sağlamadığı ve belirli bir kuramsal temele dayanmadığı ileri sürülmüştür (Vecchio ve Gobdel, 1984). Yazındaki bu eksiklik ve karmaşanın, Dienesch ve Liden (1986) tarafından oluşturulan kuramsal çerçeve ve bu çerçeveye dayalı olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğe kadar devam ettiği söylenebilir. Bu tarihten sonra yapılan çalışmaların kavram üzerinde yapılan tartışmalarda belli bir uzlaşa sağlandığını göstermektedir. Bu çalışmada, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerlilik ve güvenilirliği incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Lider üye etkileşim modeline ilişkin Türkçe yazındaki çalışmaların sınırlılığı dikkate alındığında, söz konusu ölçeğin bundan sonra yapılacak görgül araştırmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ölçeğin tanımlayıcı ve etkili liderlik araştırmalarının omurgasını oluşturduğu görülmüştür.

Lider dediğimiz kişi/kişiler her bir üyesiyle arasındaki ilişkilere odaklanmalıdır ve her biriyle aynı ilişkiyi geliştirmemelidir. Liderler, herkesi ortak bir hedefe yönlendiren fakat bu süreçte amaca ulaşırken vizyon belirlemiş, değerleri somutlaştırmış ve gereken sağlıklı ortamı oluşturmalıdır. Başarılı bir lider, amaçlar veya vizyonun başarılmasında kendi grubunu etkileyerek yönetebilen kişidir. Lider-üye değişimi ilişkileri, her ast ile liderleri arasında sosyal değişim (Graen ve

Scandura 1987) yatmaktadır. Bu astlarının üzerinde ekstra rol davranışı ile yüksek kalitede ilişkilerini karşılık verme yükümlülüğünü ima eder. Bu kalitedeki etkileşim, memnuniyet ve bağlılık gibi alt sonuçları olduğunu öngörmüştür (Bhal and Ansari 2007; Duchon vd. 1986; Vecchio ve Gobdel 1984). Lider Üye Etkileşimi teorisi, liderler ve üyelerinin arasındaki ilişkinin değişim ilişkisinin kalitesi açısından ayırt edilebilir olduğunu iddia eder. Çünkü lider-üye değişimi teorisi liderleri ve takipçileri arasında iki yönlü ilişkiye odaklanan liderlik için ilişki temelli bir yaklaşımdır. Bu, liderlerin astlarına her bir değişimlerini geliştirmek olduğunu göstermektedir. Lider-üye değişim ilişkilerinin kalitesi; üyelerin sorumluluklarını, kararlarını, kaynaklara ulaşabilmelerini ve performanslarını etkiler. İlişkiler, güvene, saygıya ve genellikle duygusal ilişkilere dayalıdır. Yüksek kaliteli ilişkilerde (high-contact level), lider ve üye değişimleri kaynak, bilgi, fiziksel ve zihinsel çaba ve duygusal destek içerir. Düşük kaliteli ilişkilerde (low-contact level) ise, değişim iş sözleşmesiyle veya resmi iş tanımıyla sınırlıdır (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). Liderleriyle/yöneticileriyle yüksek bir lider üye ilişkisi olan üyeler “iç grup” un bir parçası olduğu söylenirken; düşük kaliteli ilişkileri olan üyeler “dış grup” olarak kabul edilirler.

2.1.1. Lider-Üye Etkileşiminin Örgütler Açısından Önemi

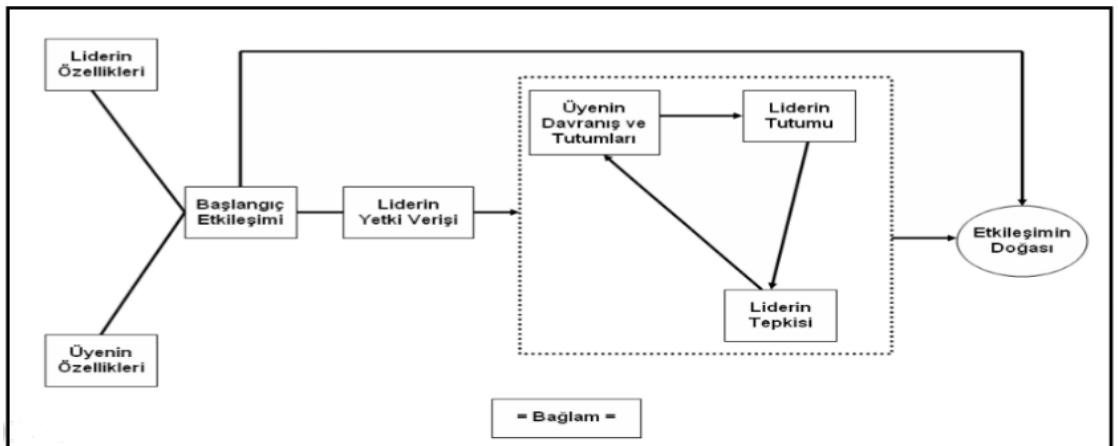
Örgüt; ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliktir. İnsanla ilgili her şey örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Her işletme kendi içinde bir kimliğe yani bir örgüt kimliğine sahiptir.

Liderler, örgüt kültürünü oluşturmada en önemli kavramdır. Liderlerin üyeleriyle olan ilişkileri ne kadar sağlam olursa örgütün sahip olduğu kimlik de bir o kadar sağlam ve geliştirmeye açık olacaktır. Lider-üye etkileşiminin boyutları olan

katkı, bağlılık, etki ve profesyonel saygı örgütlerin önemli normlarıdır. Bu normlar doğrultusunda oluşturulan örgüt kimliği ile bir sistem oluşturulmaya çalışılır.

2.1.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri

Lider üye etkileşimi, sosyolojide liderliğe ikili perspektif (dyadic), bireyler arasındaki iletişime ve ilişkilere önem veren bir yaklaşımdır. Bir çift, genel iletişime, romantik ilgiye, aile ilişkisine, ilgi alanlarına, işe, suç ortaklarına vb. bağlı olabilir. Bu ilişkilerde ki vurgu astlar arasındaki farklılıkları göz ardı etmemektir. Lider-üye etkileşim teorisi liderlerin ve üyelerinin arasındaki ilişkinin kaliteli olması gerektiğini öngörür. Kaliteli ilişki; iki tarafında faydalı, güven içinde ve verimli bir iletişim yolu seçmesinden geçmektedir. Fakat liderlikle ilgili geliştirilen teorilerdeki handikap liderin hangi davranış biçimi üzerinde durması gerektiğini gösterirken, iki tarafında kişisel özelliklerinin üstünde durmamasıdır. Dolayısıyla liderlerin astlarına aynı şekilde davrandığı üzerinde durularak hareket edilmiştir. Yani eğer bir liderin 20 tane astı varsa, 20 tane farklı lider üye ilişkisi göstermesi beklenir. Yüksek kalitede lider üye etkileşimi inşa etmenin anahtarı, personel ile yönetici arasında örgütteki formal ilişkilerin ötesinde yüksek güvene dayanan bir ilişkiler ağı geliştirilmesidir (Bauer ve Green, 1996: 1539). Bkz. Tablo 1.



Tablo 1. Lider – Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci Modeli Dienesch ve Liden

Lider Üye Etkileşim yaklaşımı;

- Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage – VDL) ve
- Ortalama Liderlik Tarzı (Average Leadership Style – ALS) Modeli olarak iki şekilde adlandırılmıştır.

Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage – VDL) : Dansereau, Cashman ve Graen tarafından 1973 yılında geliştirilmiştir. LMX teorisi adı sonradan verilmiştir (Dinesh ve Liden, 1986: 618). Bu model, ikili ilişkilerde astlarla üstlerin çalışma ilişkilerini anlamaya yöneliktir (Bauer ve Green, 1996: 1538).

Ortalama Liderlik Tarzı (Average Leadership Style – ALS) : Bu modelde yine Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Lider üye etkileşiminde ki gibi çalışma ilişkilerinden ziyade ilişki odaklı bir yaklaşım olmuştur ve tüm astlara aynı şekilde davranan lider yaklaşımı olmuştur. Fakat Graen ve arkadaşlarına göre lider üye etkileşimi daha fazla kullanılmıştır (Dinesh ve Liden, 1986: 622).

Dipnot* Lider-üye ilişkilerinin gelişiminin teorik desteği olarak 4'e ayrılır;

- Rol teorisi,
- Sosyal değişim teorisi,
- Eşitlik teorisi ve
- Adalet yaklaşımıdır.

2.1.2.1. Rol Teorisi

“Örgüt üyeleri işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler.” Bu tezi Graen ve Cashman (1975) rol teorisine bağlı olarak geliştirmişlerdir. Rol teorisi, üyelerin işlerine ve pozisyonlarına göre şekillenerek liderlerin üyelerinden istediği asgari rol beklentilerini temsil eder. Liderler üyelerine daha ciddi pozisyonlar vererek, yetki ve olanaklarını arttırarak beklentilerini karşılar (Dansereau ve diğerleri, 1975). Rol teorisi sosyal değişimi ve atıf teorilerini kapsar. Bu model, ilişkilerin geliştiği süreci anlatarak lider üye etkileşim teorisini genişletmiştir. Onlara göre, lider üye etkileimi hızla gelişir ve sabit kalır (Bauer & Green, 1996; Dienesch & Liden, 1986; Liden, Wayne, & Stillwell, 1993). Graen ve Scandura (1987) rol teorisini 3 safhada ele alırlar. Bunlar; rol alma, rol gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi aşamalarından oluşur. Her bir safhanın aşılması demek lider ile üye arasındaki bağın giderek kalıcı hale geldiğini ve ilişki kalitesinin yükseldiğini gösterir. Fakat bu durumun hiçbir şekilde değişiklik göstermeyeceği anlamına da gelmez (Akt: Yıldız, 2011b: 324).

Örgütlerde roller tamamen yazılı görev tanımlarıyla belirlenmez, bunun aksine resmi olmayan şekilde belirlenmeleri daha yaygındır. Örgüt çalışanları genellikle daha önceden tanışmamış olmaları durumunda ilk etkileşim ve yakınlaşma sürecinde bireylerin demografik özellikleri, benzerlikleri ve statülerine göre şekillenmektedir. Zaman içerisinde bireysel yetenekler, çalışma şevki, lidere yönelik tutumlar ve davranışlar bu etkileşimde etkili olmaya başlar (Bolat, 2011). Graen'e (1987) göre örgütlerde bu ilk etkileşim ve üyelerin değerlendirilme aşaması rol alma olarak, daha sonraki sürece bağlı üyelerin ilişkilerinin gelişmesi rol gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır. Ardından lider ve üyeler arasındaki ilişkinin kalitesinin artması şeklinde tanımlanan rolün rutinleşmesi safhası görülmektedir. Bu aşamada çalışanlar örgütün beklentilerine yanıt verme çabası içerisindeyler. Kurulan ilişkilerin kalitesi

zaman içerisinde çeşitli nedenlere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Yıldız, 2011).

Örgütlerde yönetim kademesinde bir yöneticinin olması yanında bir de yöneticiyi denetleyen bir mekanizmanın veya denetleyicinin olması hiyerarşik yapılarda sık görülen bir durumdur. Bu sistemde denetleyici, rol tanımlamalarında en belirleyici olan kişidir. Gerekğinde beklentilerin karşılanması için yaptırım uygulanabilir. Bu yüzden örgüte yeni katılan çalışanların uyum süreci ve rolünün belirlenmesinde denetleyici ile çalışanın iletişimi çok etkilidir (Harris ve Kacmar, 2006).

Lider üye etkileşim teorisi, örgütlerde rol belirleyici mekanizmalar için iyi bir örnektir. Rol gelişim sürecinde ise lider ve üye arasındaki rol tanımlamaları belirlenmektedir. Bu süreçte zaman sınırlaması nedeniyle liderlerin tüm üyelerle iletişimde olması pratik değildir. Bu nedenle bazı üyelerle yakın ilişki kurulmaktadır. Bu açıdan, üyelerin lider ile olan ilişkilerinin kalitesine yönelik rolleri iki sınıfta ele alınmaktadır. Bu roller grup içi ve dışı şeklinde ifade edilmektedir. Grup dışı rollere sahip üyelerin üyelikleri hızlı gelişmekte ancak durağanlık göstermektedir (Dinesch ve Liden,1986).

2.1.2.2. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi (Social-Exchange Theory) (Blau, 1964) bireylerin genellikle sosyal değişim içine girdiklerini ileri sürmektedir çünkü onlar ilişkilerde karşı tarafında katkıda bulunabileceği bir şey olduğunu algırlar. Lider-üye değişimi ilişkileri her ast ile liderler arasındaki sosyal değişim teorisi (Graen ve scandura, 1987) yatmaktadır. İlişki gelişimine katkıda sosyal değişim süreçlerinin incelenmesi esasen teoriye bırakılmıştır (Rousseau, 1998). Sosyal değişim teorisine göre kişilerin değişim içinde olması için gerekli şart ödül alma olasılıklarıdır. Sosyal mübadelede

ilişkiyi yönlendiren kuralların olmaması ve kabul edilen zorlukların karşılığının daima alınmasının garanti olmaması, ekonomik mübadele ile arasındaki en büyük farktır. Sosyal değişimin temel belirleyicisi karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine dair kişide oluşan inançtır. Bu inanç ne kadar kuvvetli ise bireyler değişim konusunda o kadar istekli olurlar. Lider üye etkileşiminde bilgi, tavsiye, destek ve arkadaşlık gibi birçok olgu lider ile astları arasındaki değişime sebep olur. Bu sebeple lider ve astları arasında değişimin amacı ve niteliğinin kurulan ilişkiye bağlı olduğu söylenebilir.

Sosyal değişim teorisi, örgüt üyelerinin değişim içinde bulundukları süreç içerisinde gösterdikleri çabaya yönelik beklentilerinin karşılanmasıyla ilişkilidir. Sosyal değişimde ilişkiler ekonomik değişimlerdeki kadar katı kurallarla yönlendirilmemektedir. Bununla sosyal değişimde çalışanların beklentilerinin karşılanacağına dair derin bir inancı vardır (Bolat, 2011). Dolayısıyla beklentilerin karşılanacağına inanılması çalışanların performanslarına olumsuz şekilde yansımaktadır. Bu durumda örgüt çalışanları değişim yanlısı bir tutum sergileyeceklerdir. Değişim sürecinde lider, astları ile olan ilişkileri iyileştirmeye çalışmalıdır. Beklentileri karşılanan üyelerin minnet duyması ile lider üye ilişkisi olumlu etkilenmektedir. Bu bağlamda sosyal değişim süreci, ilişkiler iyileşmesinde önemli bir aracı olarak görülmektedir (Yıldız, 2011).

Sosyal değişim teorisine göre bireyler arasındaki etkileşimin amacı daha fazla ödül kazanma ve daha az kayıp verme arzusuyla ilişkilidir. Bu teoriye göre, etkileşim sağlanarak ödül elde edilebileceği gibi, bireyler karşılıklı olarak güven kazanacaklardır. Burada bahsedilen ödüller sadece maddi değeri olan ödüller değildir. Aynı zamanda ünvan, statü, onaylanma, bağlılık gibi çeşitli psikolojik ödüller de etkileşimin sağlanmasında öncülük etmektedir. Ödüllerin karşılık görmesi de önemlidir. Bir işletmede astına maddi bir ödül saplayan lidere duyulan sadakat bunun

bir örneğidir (Deluga,1994). Lider üye etkileşiminde ilişkinin başlamasıyla birlikte karşılıklı olarak bireylerin sorumluluklar ve gün konusunda birbirini test etme aşamasına geçilir. Bu aşamanın sonunda, etkileşimi başlatan tarafın memnuniyet duyması ile etkileşim sürdürülür (Dienesch ve Liden, 1986). Bireylerin gösterdiği çaba etkileşimde çok önemlidir. Özellikle bu yönde liderin attığı bir adım, astlarından fazlasıyla karşılık görmektedir. Bu sayede lider üye etkileşiminin kalitesi artmaktadır (Scandura ve Graen,1984).

2.1.2.3. Eşitlik Teorisi

Bu teori gruptakilerin sadece diğer çalışanların da kendileri kadar ürün ortaya çıkardıklarında tatmin olduklarını ileri sürmektedir. Bu konuda bir eşitsizlik olduğunu düşünmesi çalışanın verimliliğinin azalmasına neden olur. Lider-üye ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısının önemli bir yeri vardır. Eşitlik, girdilerin ve çıktıların değişikliği sayesinde grup içindeki uygun seviyelerin sürdürülmesi ile gerçekleşir. Eşitlik teorisi, kişilerin gruba yaptıkları katkı ile elde edeceği ödüllerin oranının diğer üyelerin oranı ile aynı olduğunda tatmin olduklarını öne sürmektedir.

Grup içerisindeki küçük bir eşitsizlik dahi çalışanların performanslarının azalmasına ve bireyler arasındaki iletişimin gerilemesine neden olmaktadır. Bu nedenle lider üye etkileşiminde eşitlik kavramı çok önemli yer tutmaktadır. Bu anlamda çalışanların performanslarına göre eşit oranda karşılık almaları esastır. Çünkü performansının karşılığını diğerleriyle eşit almayan astın lidere ve örgüte olan güven düzeyi zayıflamaktadır. Kişilerin örgüte verdiği destek karşılığında aldığı ödül diğer üyelerle aynı oranda olduğu sürece tatmin oldukları görülmektedir. Çalışanların bu anlamda bir eşitsizlik durumu algılamaları sonucunda motivasyon kaybına uğrayacağı ve performansının azalacağı belirtilmektedir (Lee,2000).

Örgütlerde lider ve üyelerin birbirlerinden karşılıklı olarak yatırım yapmalarının kazanç sağlayacağını düşünmeleri ile bir süre sonra iki taraf arasındaki etkileşim durağanlaşacaktır. Bu süreçte her iki taraf için eşitlik en uygun düzeye getirilmelidir. Çünkü bu etkileşim yatırım kazanç döngüsünün önemli bir işlevidir (Scandura,1999). Ancak eşitlik kavramı taraflar açısından farklı anlamlara gelebilmektedir. Bu durum sosyal karşılaştırmalar kavramı ile değerlendirilmektedir. Bir liderin yatırım yaptığı astın sorumluluklarını yerine getirmesi neticesinde iki taraf da kazançlı çıkmaktadır. Lider asta göre daha fazla kazanmış olsa bile eşitlik bu anlamda devam etmektedir (Dansereau vd. 1984).

2.1.2.4. Adalet Yaklaşımı

Lider-Üye Etkileşimi teorisine göre yöneticilerin çalışanlarına karşı adaletli olması ve üyelerin liderlerinin adalet anlayışına saygı duyması kişiler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir yeri vardır. Lider-üye etkileşimi açısından adalet işlevsel adalet, kurumsal adalet ve dağıtımsal adalet olarak üç şekilde ele alınmaktadır.

İşlevsel adalet: Gruba dağıtılan ödüllerin çalışanlarca eşit olarak algılanmasıdır. Yani performansa ilişkin ödüllendirmenin adil yöntemlerle yapılmasıdır. Yapılan araştırmalara göre dağıtılan ödül kişinin beklediğinin altında bile olsa işlevsel adalet uygulandığında astın bu durumdan memnun olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda kurumdaki ücret artışı az bile olsa kişi tarafından kabul edilebilir.

Bireyler performansları neticesinde elde edilen ödüllerin ne olduğunun yanında nasıl oluşturulduğunu da bilmek isterler. Bu durum çalışanların adalet

konusundaki değerlendirmelerini göstermektedir. Bu tür değerlendirmeler işlevsel adalet örneğidir (Greenberg,1990).

Örgütlerde alışanlar beklentilerinin altında bir ödül alsalar dahi, bu ödülün işlevsel adalet temeline göre dağıtıldığına inanmaları halinde, bu durum onları rahatsız etmemektedir. Bu konuda önemli bir diğer nokta da üyelerin bilgilendirilmedir.

Bies ve Shapiro (1988), önceden gerekçeli açıklamaların yapılması durumunda, insanların istemediği bir işi kabul etme ihtimalinin artacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde örgütlerde de üyelerin taleplerinin karşılanmaması durumu gerekele- riyle açıklandığında, bireylerdeki olumsuz düşüncelerin azalacağı düşünülebilir. Çünkü alışanların işlevsel adalet algısı devreye girmektedir.

Çalışanların performanslarının bazı yazılı kriterlere göre değerlendirilmesinin, subjektif olarak değerlendirilmesine göre daha adil olduğu belirtilmektedir. Bu yazılı değerlendirmeler performansı değerlendirmenin ötesinde çalışanların adalet algısını etkileyen unsurlardır (Greenberg,1990).

Dağıtımsal adalet ise daha çok kişinin kazanımlarının ahlaki ve uygun olması ile ilgilenir.

Odaklandığı olgu kişinin yaptığı işin maddi karşılığının adaletli olması ile ilgilidir ve bu yüzden ödül dağıtımının drşe olması ön plandadır. Meindl (1989) eşitliği “yapılan katkılara oranla elde edilen yetkiler (haklar)” olarak tanımlar. Bununla beraber diğerlerine göre daha fazla katkı yaptığını düşünen çalışanlar daha fazla kazanç beklentisinde olacağından her zaman eşitlik algısı geçerli olmayabilir. Dağıtımsal adalet veya ödül dağıtımında adillik sadece lider tarafından organize edildiğinde lider ye etkileşimi ile ilgilidir.

Bu yaklaşımla her ne kadar örgütlerin adalet anlayışının gelişmesine katkı sağladığı belirtilse de, dürüstlük kavramına ilişkin kaygıların bazı kurumlarda karşılığının olmayışı dağıtımsal adalet ile örtüşmemektedir (Lee, 2000).

Kurumsal adalet; kurumdaki uygulamalardaki adalet ile ilgilenir. Astlar örgütsel uygulamaların adil olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar eşit izin hakkı, eşit ücret ve kuralların herkese eşit uygulanmasını bekler. Üstleri ile diğerlerine göre daha iyi ilişkiler kuran çalışanlar kurumdaki adalet anlayışının daha dürüst ve adaletli olduğunu düşünür. Astlar genellikle kendi gruplarını diğer gruplarla karşılaştırmaktadırlar. Bu nedenle diğer gruplarla eşit haklara sahip olmak istemektedirler. Bu noktada lider üye etkileşiminin yansımaları önemlidir.

Kurumsal adalet algılaması lider üye etkileşimi ile yakından ilişkilidir. Örneğin işlevsel açıdan dürüstlüğüne inanılan liderlerin, kaynak kullandırma konusunda eşit davranmadığı durumlarda bile astları tarafından olumsuz karşılanmayacağı belirtilmektedir (Scandura,1999). Çünkü çalışanlar liderlerin davranışlarını kurumsal adalet üzerinden değerlendirmektedirler. Liderle daha yakın ilişkileri olan üyeler çalışma ortamını daha adil bulmaktadırlar.

2.1.3. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Ayırt Edici Özellikleri

Lider üye etkileşim modelini, ilgili alan yazındaki diğer liderlik modellerinden ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek olanaklıdır (Yılmaz, 2014).

- Tanımlayıcı bir modeldir, öngörücü bir model değildir.
- Etkili liderlik araştırmalarının omurgasını oluşturmaktadır.

Lider Üye Etkileşimi iki neden ile önemlidir;

- Lider ile her bir üye arasındaki ilişkilere odaklanması
- Liderin her bir üye ile aynı ilişki yapısını geliştirmediğini vurgulamasıdır.

2.1.4. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları

İstisnalar dışında, lider üye etkileşim teorisi esasen işle ilgili olmak üzere üyeleri arasında değişimi dikkate almıştır. Yani çaba sarf etmek ya da olumlu görev atamaları gibi işe dayalı davranışlar içeriyorlar. Bununla birlikte, lider üye etkileşiminin literatürdeki son incelemelerinde, Liden ve arkadaşları(1997) , Graen ve iş arkadaşlarının (Graen & Scandura,1987; Graen & Uhl-Bien, 1995) yaptığı lider üye etkileşim araştırmasında vurguladığı gibi lider üye etkileşiminin yalnızca işle ilgili unsurlara dayalı olmadığını aynı zamanda sosyal bağlantılı olarak “para” da içerebileceğini kaydetti. Bu bağlamda, Dienesch ve Liden (1986) ve Liden ve Maslyn (1998) lider üye etkileşiminde ilişkilerin dört boyutunu önerdi. Bu boyutlar; *katkı* (ör. İş tanımında belirtilenin ötesinde iş performansı gösteren), *etki* (ör. Dostluk ve beğenme), *bağlılık* (ör. Sadakat ve karşılıklı sorumluluk) ve *mesleki saygıdır* (ör. Mesleki yeteneklere saygı). Diğer lider üye etkileşim araştırmaları bu yapıya önlem üretmiştir ve bu boyutların geçerliliğini göstermiştir (Liden & Maslyn,1998; Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper, 1992). Lider üye etkileşimi ilişkileri bu faktörlerin bir veya daha fazlasından meydana geldiği için, lider üye etkileşiminin farklı boyutlarını incelemek yönetici ve astları ilişki geliştirme yönünde daha çok anlamamızda yardımcı olabilir. Bkz. Tablo 2.

Tablo 2. LÜE BOYUTLARI

Katkı	İş odaklı faaliyetin mevcut seviyesinin algısına göre, her üye ikilisi karşılıklı hedefler (açık veya örtülü) ortaya koyar. İş odaklı faaliyetin değerlendirilmesinin önemi ise ikililiğin astın sorumluluğunu ne ölçüde ele aldığı ve iş tanımının ötesinde görevleri tamamladığı ve/ya iş sözleşmesinde de aynı şekilde böyle faaliyetlerde gözetmenin ne ölçüde kaynak ve olanak sağladığıdır.
Etki	İkililiğin karşılıklı etki üyeleri iş veya meslek değerleri yerine öncelikle birbirleri için kişilerarası cazibelere sahipler. Böyle bir etki şahsen ödüllendirici bileşenlerinin ve sonuçlarının olduğu bir ilişkinin arzusu ve/ya oluşumu içinde kendini ortaya koyar. (ör. arkadaşlık)
Bağlılık	Hedefler için kamu desteği ve örgütün diğer üyelerinin kişisel karakterlerinin ifadesidir. Bağlılık genellikle durumdan duruma tutarlılık gösterir ve bireyde vefa duygusu içerir.
Profesyonel Saygı	İlişkinin taraflarından her birinin organizasyon içinde ya da dışında sahip olduğu saygınlık derecesine yönelik algıdır. Bu algı, o kişiyle ilgili geçmiş tecrübeler, o kişi hakkında organizasyon içinde ya da dışında yapılan yorumlara, alınan ödül ya da diğer tanıma araçlarına dayanabilir. Hatta bu saygı o kişiyle çalışmaya başlamadan önce dahi oluşabilir (Akt: Bas, Keskin ve Mert, 2010: 1020). Bu şekilde, gerekli olmasa da, bir insanlar çalışmadan ve/ya tanışmadan bile profesyonel bir saygı algısının oluştuğu mümkündür.

Kaynak: Liden & Maslyn, 1998

2.1.4.1. Katkı Boyutu

Katkı boyutu ile örgüt çalışanlarının her biri, liderle olan ilişkilerinde örgütün ortak hedeflerine yönelik yapılan işlerin miktar ve kalitesi ile ilgili algıları ifade etmektedir (Bolat, 2011). İşe yönelik çalışmaların analizinde önemli olan, örgüt çalışanlarının iş tanımlarında belirtilmeyen işleri de yapması veya sorumlulukları gereği gayret göstermeleri neticesinde liderin bu çalışanlara sağladığı imkanların değerlendirilmesidir (Yıldız vd. 2008). Lider öncelikle çalışanları görev tanımlarına göre değerlendirmektedir. Bu bağlamda görev tanımının ötesinde çaba gösteren ve yararlılık sağlayan çalışanlar diğer çalışanlara göre daha avantajlı konuma yükselecekler ve lider ile yakınlaşabileceklerdir. Bu ilişkinin derecesine göre liderin çalışanlara sağladığı imkan ve kaynaklar da artacaktır. Bu sayede çalışanlar daha kritik görevlerde rol alarak liderle yaklaşma fırsatı bulacaklardır (Liden ve Maslyn, 1998). Liderin desteğini alan çalışanların çalışma ortamındaki performansları da artacaktır. Kısacası, lider üye etkileşiminin katkı boyutu ile çalışanlar görev tanımının ötesinde iş yapmaktadırlar.

2.1.4.2. Bağlılık Boyutu

Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin içinde bulunduğu örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesidir. Bu kavram, üyelerin örgütteki varlığını sürdürmek amacıyla çaba göstermesini ve özveri içerisinde olmasını ifade etmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013). Bu anlamda örgüt üyelerinin örgütün yararı için bazı davranışlarda bulunarak ve özveri göstererek örgütün başarılı olmasını hedeflemektedirler (Bayram, 2005). Bu amaçla, üyeler gönüllü olarak kendilerinden beklenenden çok çalışarak örgüt içerisindeki varlıklarını ve üyeliklerini sürdürme çabasındadırlar (İşcan ve

Naktiyok, 2004). Örgütsel bağlılık kavramında üyelerin örgüt ile bütünleşmesi ve bazı sorumlulukları yerine getirme konusunda bireyin kendisini zorunlu hissetmesi söz konusudur. Üyelerin örgütteki varlığını sürdürme istekleri, örgüte güvenmeleri, sadakat göstermeleri örgüte bağlılığı pekiştiren unsurlardır (Giffords, 2003). Bu anlamda örgüte bağlı çalışan kavramı, işine devam eden ve ayrılmayı düşünmeyen, performansını artırma çabası gösteren çalışanlar için kullanılmaktadır. Örgütsel bağlılık davranışı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranış algıları ve liderle çalışan arasındaki ilişkinin bağlılık düzeylerine göre etkileşim göstermektedir.

Liderler kendi işlerini de kolaylaştırmak ve organize hareket etmek adına, örgüt içerisinde bağımsız karar verilmesi gereken durumlar ve sorumluluk alınması gereken işler için kendilerine daha çok bağlı üyelere görev yetkisi verme durumundadırlar. Bağlılık boyutu liderlerin ve üyelerin birbirlerini karakter ve davranışsal anlamda desteklemesini ifade etmektedir. Karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesinde oldukça önemli yeri olan bağlılık, liderlerin üyelere görev dağılımı yapma konusunda yardım etmektedir (Bolat, 2011).

Örgütsel bağlılığı lider ve üyeler arasındaki ilişkinin gelişimi ve korunması için önemli bir etken olan araştırmacıların (Dienesch ve Liden, 1986) yanında lider üye etkileşiminden doğan doğal bir sonuç olarak görenler de vardır (Graen, 1975). Lider ve üyelerin etkileşiminde önemli yeri olan ve bireylerin birbirlerini desteklemelerine dayanan bağlılık kavramı, örgütlerin başarıya ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Bağlılık boyutu ile lider ve üyeler karşılıklı olarak birbirlerinin kararlarına şartsız şekilde saygı duymaktadırlar (Göksel ve Aydın, 2012). Bu sayede örgüt içerisinde sadakat duygusu gelişmekte, çalışanlara daha fazla sorumluluk yüklenmekte ve liderin performansı artmaktadır.

Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi

Örgütteki varlığını sürdürmek isteyen çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri nedeniyle bu kavram örgütsel bağlılık ile oldukça yakın ilişkilidir (Demirel, 2008). Çalışanların gönüllü olarak faaliyet göstermesi ve davranışlarda bulunması olarak tanımlanabilen örgütsel vatandaşlık kavramı kapsamındaki bazı ifadeler örgütsel bağlılıkla da ilişkilidir. Çalışanların gönüllü olarak görev tanımında belirtilmeyen işleri yapmaları, daha fazla sorumluluk almaları, örgüt verimliliğini artırmak için çaba göstermeleri örgütsel bağlılığın derecesini göstermek- tedir (Bakker vd. 2004). Bu konuda yapılan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu gösterilmiştir (Jafari ve Bidarian, 2012).

Örgütsel Bağlılığın Çalışanların Performansına Etkisi

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütsel bağlılık son derece önemlidir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların çoğunlukta olduğu örgütlerin daha verimli olup, hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler. Bu tür örgütlerde çalışanlar örgüt başarısı için daha fazla çaba sarf etmekte, örgüt hakkında olumlu düşüncelere sahip olmakta ve yüksek performans göstermektedirler. Çalışanla, örgütle aralarında duygusal bir bağ kurmaları neticesinde kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedirler. Bunun sonucunda bireysel performansları yükselmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışanların bireysel performansları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki pozitif yöndeki güçlü bir bağlantı olduğu gösterilmiştir. Bu durum, bireylerin bireysel performanslarının artmasıyla zaman içerisinde uzmanlaşarak, örgütte varlıklarını sürdürmek istemeleri ve örgüte bağlanmalarıyla açıklanmaktadır (Shore ve Martin, 1989). Kısacası, çalışanlarda örgütsel bağlılığın artması ile bireysel performansları da

artmakta ve işten ayrılma oranları azalmaktadır. Bunun neticesinde örgütsel verimlilik yükselecektir.

2.1.4.3. Etki Boyutu

Lider üye etkileşiminin etki boyutunda örgüt üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu durumda bireylerin görevlerinden çok görev dışındaki etkileşimleri önemlidir. Etki yerine kullanılan bazı kavramlar da mevcuttur. Örneğin sevgi ya da duygusal etkileşim bunlardan bazılarıdır (Bolat, 2011). Sevgi ifadesi ile liderin ve üyelerin karşılıklı olarak birbirlerine besledikleri duygularla samimiyet oluşması ve bu ilişkiye bağlı üyelerin birlikte çalışmaktan zevk alması betimlenmektedir (Sherony, 2002). Üyeler arasında veya liderle üye arasında karşılıklı bir sempati oluşumunda ilişkiler olumlu şekilde etkilenmektedir. Bununla birlikte hoşlanma durumu, lideri üyelerin performansını değerlendirirken etkisi altına almaktadır (Liden ve Maslyn, 1998). Etki boyutu ile çalışma ortamında daha samimi, içten bir ortam kurulmaktadır. Böyle bir ortamda bireylerin hoşgörüsü, problemlere yaklaşımı daha olumlu hale gelir (Yıldız vd. 2008).

2.1.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Profesyonel saygı, örgütte yer alan üyelerin iş tanımlarında belirtilen görevlerini yerine getirmesi ile örgüt içinde ve dışında bireylerin oluşturduğu izlenimin algılanma derecesidir (Yıldız vd. 2008). Tanıma göre bu algılama bir izlenim neticesinde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu algılama çalışanın deneyimi, örgütün içinden veya dışından yapılan yorumlara, ödüllere dayandırılabilir. Lider ve üye birlikte çalışırken veya öncesinde de profesyonel saygıyı geliştirme çabasında olabilirler (Liden ve Maslyn, 1998).

2.1.5. Lider-Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri ve Boyutları Arasındaki Fark

Lider üye etkileşim teorisi temelinde bireyler arasındaki iletişime ve ilişkilerin kalitesine önem verir. Liderler ve üyeleri arasındaki ilişki kaliteli olmalıdır. İki tarafında birbirine güvenmesi ve verimli bir şekilde iletişim kurması önemlidir. Handikapı ise; sadece liderin davranışları üzerinde durmasıdır.

Lider üye etkileşim boyutlarında ise dikkate alınan nokta üyelerin değişimidir. Üyelerin gösterdiği çaba ve davranış biçimleridir. Fakat bunların ötesinde örgütün işleyişinin yanında sosyal bağlantılı olarak ‘para’nın da önemi vurgulayan Graen ve arkadaşları lider üye etkileşiminin dört boyutunu incelemişlerdir.

Lider üye etkileşiminin hem teorik temelleri hem de boyutları arasındaki fark incelendiğinde asıl önemli noktanın üstlerin ve astların arasındaki ilişkinin davranışsal ve kaliteli iletişime sahip olmasıdır.

2.1.6. Lider Üye Etkileşimi ile İlgili Bilimsel Araştırmalar

Literatürde lider üye etkileşimini konu alan çalışmalarda, lider üye etkileşimi genellikle bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte bağımlı olup ara veya şartlı değişken olarak da incelendiği çalışmalar mevcuttur.

Çekmecelioğlu ve Ülker (2014), anaokul ve ilköğretim seviyesinde eğitim veren öğretmenlerin ve amirleri arasındaki lider üye etkileşimini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yöneticiler ve öğretmenler arasındaki lider üye etkileşiminin ve alt boyutlarının, öğretmenlerin iş tatminleriyle ve bağlılıklarıyla pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkisinin olduğu gösterilmiştir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014).

Örgütsel güven ve lider üye etkileşiminin ilişkisini inceleyen Aslan ve Özata (2009), farklı hiyerarşik düzeydeki bireylerle yaptığı çalışmada lider üye etkileşiminin olumlu değerlendirmesiyle örgütsel güven düzeyinin yükseldiğini tespit etmişlerdir.

Bununla birlikte lider üye etkileşimi algısı olumlu olan çalışanların bireysel performanslarını olumlu olarak değerlendirdikleri ve kendilerini yöneticilere daha yakın hissettikleri belirtilmiştir.

Eğitim alanında psikolojik güçlendirme ve lider üye etkileşiminin ilişkisini değerlendiren Ceylan ve arkadaşları (2005), lider üye arasındaki güven unsurunun lider üye etkileşimi aracılığıyla psikolojik güçlendirme üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir.

Karcıoğlu ve Kahya (2011), lider üye etkileşiminin kalitesi ve liderlerin yönetim stili arasındaki ilişkiyi incelemek üzere bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın neticesinde lider üye etkileşiminin kalitesi oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur. Bununla birlikte liderlerin en sık olarak kullandıkları çatışma yönetim stili olan problem çözme ile lider üye etkileşimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Cerit (2012), lider üye etkileşimi çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı araştırmada ilköğretim kurumlarında öğretmenlik yapan bireylere etkin lider üye etkileşim ölçeği ve performans ölçeği uygulamıştır. Çalışma sonucunda lider üye etkileşimi ile sınıf öğretmenlerinin performanslarının pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi ile lider üye etkileşiminin çalışanların performanslarının önemli bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

Lider üye etkileşimi 1970'lerde ortaya atılmasına rağmen üzerinde yapılan araştırmalar halen sürdürülmektedir. Konuyla ilgili olarak ölçek geliştirme çalışmaları da devam etmektedir. Ülkemizde yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeklerin geçerliği ve güvenirliği incelenmektedir. Baş ve arkadaşları (2011), Liden ve Maslyn

(1998) tarafından geliştirilen lider üye etkileşim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması değerlendirilmiştir. Bu araştırmada ölçeğin Türkçe versiyonunun güvenirlik ve geçerlik açısından kullanışlı olduğu tespit edilmiştir. Bu tür ölçeklerin değerlendirilme çalışmaları gelecekte yapılacak araştırmalara zemin hazırlayacağı için büyük önem taşımaktadır.

Erçetin ve Özkan (2016), ülkemizde lider üye etkileşimi üzerinde çalışılarak hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerini inceleyerek bir meta analiz hazırlamıştır. Bu araştırmada konuyla ilgili çalışmaların özellikle son yıllarda giderek arttığı tespit edilmiştir. Yazarlar bu durumu, lider üye etkileşimi teorisi alanının giderek popüler hale gelmesine bağlamışlardır. Bu alanda yapılan tezlerin daha çok eğitim, işletme ve sağlık sektörlerine yönelik çalışıldığı ve farklı konularla zenginleştirildiği gözlenmiştir.

Sağlık çalışanlarının katılımıyla hazırlanan, lider üye etkileşiminin tükenmişlik ile ilişkisini değerlendiren bir çalışmada Uğurluoğlu ve arkadaşları (2013), lider üye etkileşimi düzeyinin çalışanların tükenmişlik düzeylerini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Tükenmişlik düzeyleri yüksek olan çalışanların bireysel sağlık durumlarının ve örgütsel performanslarının olumsuz etkilendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, lider üye etkileşimi düzeyinin artırılmasının çalışanların tükenmişliklerini azaltması açısından önemli katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Bakker ve arkadaşlarının yürüttükleri çalışmanın sonuçları da bu çalışmayı destekler niteliktedir. Hollanda'da yürütülen bu çalışmada lider üye etkileşiminin tükenmişliğin alt boyutlarının üçünü de etkilediği gösterilmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalar genel olarak lider-üye etkileşim düzeyinin yüksek olması ile tükenmişlik düzeyinin azaltıldığını göstermektedir (Kaşlı 2009).

İnsan kaynaklarının lider üye etkileşimi üzerindeki etkisinin önemini inceleyen bir araştırmada bu iki kavramın ilişkisi; güçlendirme, güven ve performans şeklindeki üç özellikle açıklanmıştır. Bu bağlamda insan kaynaklarının gelişimi ile lider üye etkileşiminin de geliştiği saptanmıştır (Kang ve Stewart, 2007).

Hooper ve Martin (2008), örgütlerde lider üye etkileşim düzeyine göre çalışanların adalet algısında bir farklılaşma olup olmadığını araştırmışlardır. Liderlerin olumlu yaklaşım gösterdiği astlara göre bu durum adil olarak görülmektedir. Ancak bu algı diğer çalışanlar için geçerli değildir. Diğer çalışanlar bu durumu hoş karşılamamakta ve güven duyguları sarsılmaktadır. Lider üye değişkenliği de çalışma ortamında iletişimin zayıflamasına, saygı görmeme ve reddedilme gibi algılara neden olduğu için çalışanların düşüncelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Benzer bir çalışma ile, lider üye etkileşimine dair olumlu düşüncelere sahip üyelerin yeni fikirler ortaya koyabilecek çaba gösterebilmesi için gerekli motivasyon ve enerjiyi sağladığı gösterilmiştir (Atwater ve Carmeli, 2009).

Lider üye etkileşiminin örgüte bağlılık ile ilişkisini inceleyen Steiger-Mueller (2010), bu ilişkinin çalışanların algısı ile değişebildiğini göstermişlerdir. Çalışanlar liderin tutumunun örgütün özelliklerini yansıttığını düşünmeleri durumunda, kendilerine karşı tavır ve davranışlar örgütten geliyormuş şeklinde algılarlar. Bu durum çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir.

2.1.7. Lider Üye Etkileşiminin Niteliği

Lider üye etkileşim kuramına göre lider, astların her biriyle farklı düzeyde ilişkiler kurmaktadır. Bu anlamda bazı astlarla güvene ve karşılıklı saygıya dayalı

kaliteli ilişkiler (high-level contact) kurulurken bazılarıyla da daha düşük kaliteli (low-level contact) ilişkiler kurulmaktadır (Murphy vd. 2003). Bu durum, liderlerin astlarına sunabileceği kaynakların ve zamanın sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kısıtlılıklar lideri seçim yapmaya zorlamaktadır. Kurama göre üstlerle altlar arasındaki ilişkilerin kalitesi yüksekten düşüğe doğru değişim içerisindedir. Bu bağlamda, lider ile daha kaliteli bir etkileşim içerisinde olan astlar grup içi üye olarak tanımlanmış olup diğer üyeler grup dışı üyeler olarak tanımlanmışlardır (Özutku, 2007).

Liderlerin bir kısmı astlarını farklı şekillerde tanımlamaktadır. Grup içi üyeleri güvenilir eller olarak, grup dışı üyeleri ise kiralık eller olarak görmektedirler (Graen ve Haga, 1975; Scandura, 1999).

Lider üye teorisine göre, lider ile çalışma hayatı ve kişisel anlamda iyi denebilecek düzeyde ilişkisi olan astlar, liderler tarafından grup içi üye olarak değerlendirilmektedir. İlişkilerin bu şekilde kategorize edilmesinde temel neden zamanın sınırlı olmasıdır. Sınırlı zaman nedeniyle liderler sadece bazı astlarla yakın ilişkiler geliştirebilmek durumundadırlar (Göksel ve Aydın, 2012). Bu ilişkilerin temelini genellikle ilk etkileşim anındaki saygı ve güven unsurlarıyla atıldığı belirtilmiştir. İlk etkileşim sürecinin olumlu olarak değerlendirilmesi, tarafların etkileşimi devam ettirme isteklerini sağlamaktadır (Özutku, 2007). Bununla birlikte bireylerin benzerlikleri de ilişkinin seyrinde etkili olmaktadır. Benzerlik nedeniyle bireyler arasında arkadaşlık ve çekicilik söz konusudur (Göksel ve Aydın, 2012). Lider üye etkileşimde yüksek kaliteli bir ilişki sağlanması yazılı metinlerle yapılan sözleşmenin ötesinde, karşılıklı güven duygusunun gelişmesiyle ilişkilidir (Dienesch ve Liden 1986). Bu durum, lider üye etkileşim teorisinin de bireylerarası güvenle ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde liderler önemli gördükleri görevleri, güvenebileceği astlara vermek ister. Ancak çalışanların işi yapabilme kabiliyetleri yanında, işi yapma isteklilikleri ve gönüllülükleri de liderin dikkatini çeken hususlardır. Başarılı bir yönetim için kısıtlı olan kaynak ve zamanı iyi yönetmesi gereken liderler, kendilerine yardım edebilecek, sorumluluklarını paylaşabilecek, özverili, güvenebileceği, kendisini işe adanmış astların yardımına ihtiyaç duymaktadır (Cevrioğlu vd. 2008). Genellikle grup içi üyelerden oluşan bu çalışanlar zaman zaman lidere danışmanlık veya asistanlık da yapabilirler (Özutku, 2007). Lider ile daha zayıf bir etkileşim sergileyen grup dışı üyeler liderleriyle daha otoriter bir ilişki içerisindeyler. Grup dışı üyelerden beklenen, yazılı olarak belirlenmiş görevleri yapmalarıdır. Bunun dışına çıkmaları beklenmemektedir. Örgütlerde çalışanlar eylemlerini aldıkları roller üzerinden gerçekleştirmektedirler. Bu bağlamda, üyelerin rol alma, aldıkları rolü geliştirme ve rol rutinleştirme aşamalarında gönüllülük ve isteklilikleri oranında kendilerini iç gruba sokabilmektedirler. Bununla birlikte yazılı görevleri bile yerine getirme konusunda isteksiz davranan ve başarısızlık gösteren üyeler de zaman içerisinde grup dışı üyeler arasında katılmaktadırlar (Bolat 2011).

Örgütlerde verimlilik ve başarının yakalanması için lider üye etkileşiminin niteliğinin yüksek olması önemlidir. Bilimsel araştırmalar, lider üye etkileşiminin işletmelerdeki iş devri, iş doyumu, teşvik, performans ve çalışanların ekstra rol performansı üzerinde belirgin etkisi olduğunu göstermektedir (Bauer ve Green, 1996).

2.1.8. Lider Üye Etkileşiminin Etkileri

Lider üye etkileşim teorisine göre liderlerin her çalışanla ayrı düzey ve kalitede etkileşim kurması neticesinde bireyler ve örgüt açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğmaktadır.

2.1.8.1. Lider Üye Etkileşiminin Bireysel Etkileri

Grup içi olarak tanımlanan, liderleriyle daha yakın ilişkiler kurmuş olan çalışanlar liderlerinden daha fazla destek görmekte, daha fazla kaynağa erişebilmekte ve ödüllendirilmektedirler. Grup dışı üyeler ise resmi şekilde tanımlanmış çerçevede muamele görmekte olup liderlerden daha az destek ve kaynak sağlamaktadırlar. Bu durum bilimsel araştırmalarla da desteklenmektedir. Yapılan bir çalışmada, üstleri ile etkileşim kalitesi yüksek olan astların iş performanslarının üstleri tarafından yüksek dereceli şekilde değerlendirildiği belirtilmiştir. Bu üyelerin motivasyonlarının yüksek olduğu, daha az bağlantı stresi yaşadıkları gösterilmiştir. Bununla birlikte grup dışı üyelerin daha fazla şikayetçi tutum sergilediği ifade edilmiştir (Lagace vd. 1993). İki grup için farklı sonuçları olan bu durum, aslında liderin yatırım yaptığı üyelerden elde edeceği kazanç oranı açısından bakıldığında astlarda adaletsizlik algısı olmayacaktır. Yine de bazı astlar yazılı görev tanımları dışına çıkmamayı olumsuz bir tutum olarak algılamayıp, üzerine düşeni yaptığını düşündüğü için yukarıdaki durumdan şikâyetçi olabilmektedir.

Lider üye etkileşiminin kalitesine göre örgütlerde dağıtım ve işlem adaleti üyeler tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Liderle iyi ilişkiler içerisinde olan grup içi üyeler bu durumu daha adil olarak görmektedirler (Lee, 2001).

Örgüt içerisindeki üyelerin saygı duyulan, değer verilen bir varlık olup olmamasıyla ilgilenen etkileşim adaleti de lider üye etkileşimi ile yakın ilişkilidir. Nitelikli bir etkileşim durumunda çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine dürüst,

saygın ve açık ilkelerle yaklaşıldığını hissetmektedirler. Neticede etkileşim adaletine yönelik algıları pozitifdir (Murphy vd. 2003). Grup dışı üyeler tarafından bu kazanımların elde edilememesi adaletsizlik algısını doğurabilmektedir. Böyle bir sorunu önlemek için liderin grup içi ve grup dışı üyeler arasında bir denge gözetmesi önemlidir. Çünkü grup dışı üyelerinin grup içi üye şekline dönüşmesi sanıldığından daha kolaydır.

Grup içi üyelerin liderlerine güvenleri yüksektir. Yüksek güven duyulan liderin başarısının arttığı ve iki taraf arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu bağlamda liderlerine güven derecesi yüksek olan çalışanların iş doyumlarının da yüksek olduğu ifade edilmektedir (Kalleberg, 1983). İş doyumunu yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetinin azalacağı düşünüldüğünde, örgüt açısından maliyet kaybı önlenmektedir.

Çalışanların görev tanımlamaları genellikle lider tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle lider üye etkileşimi bu noktada kritik rol oynamaktadır. Çünkü grup dışı üyeler istemedikleri veya tecrübe ve kabiliyetleriyle örtüşmeyen işlerde görevlendirilmeleri söz konusu olabilir. Böyle bir durumda çalışanların iş doyumları azalarak iş performansları düşebilmektedir. Etkileşim seviyesi yüksek olan grup içi üyeler ise görevlendirildikleri işe yönelik olarak liderden destek ve kaynak alabilecekleri için iş tatmin seviyesi yüksek olacaktır (Wech, 2002). Verilen desteklerle birlikte işleri yapan grup içi üyelerde yeterlik duyguları gelişecektir.

Çalışanlar iş hayatında kişilik özellikleri ile varlıklarını sürdürmektedirler. Bu nedenle görev tanımları ve içinde bulundukları örgüt uyumu, bireyin başarılı olmasında önemli bir etkidir. Lider üye etkileşimi ile bireyin örgüt uyumluluğu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütleriyle uyumlu olan çalışanlar performansları karşılığında alacakları ödüllere ulaşmak için örgütün beklentilerine ve standartlarına

daha uyumlu davranmaktadırlar. Bu bilgiler ışığında lider üye etkileşim düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütle uyumlulukları yüksek olmamasına rağmen iş tatminlerinin ve örgüte bağlılıklarının yüksek seviyede olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte üyelerin değerlerinin örgüt kültürüyle uyumlu olması durumunda örgüte uyum sağlamak kolaylaşmaktadır.

Lider üye etkileşiminin kaliteli düzeyde olması ile iş stresinin azalacağını belirten bir görüşte olmasına karşın, ilişkinin belirli bir aşamasından sonra astlarda stres düzeyinin artmasına yol açacağını savunan bir karşıt görüş vardır. Liderlerin kaliteli ilişki kurdukları astlarına sağladığı imkan ve destek nedeniyle belirsizlikler azalarak çalışanların stresinin azalması beklenir. Yeterli desteği alamayan dış grup çalışanları ise içine düştükleri belirsizlik nedeniyle strese maruz kalırlar. İkinci görüşe göre liderleriyle kaliteli bir etkileşim sürdüren grup içi üyelerin, liderlerinin taleplerini bir süre sonra karşılayamayacak duruma gelmeleri strese neden olacaktır. Aşırı baskı ve sorumluluğa bağlı ortaya çıkan bu tablo grup içi üyeleri zor durumda bırakmaktadır (Wech, 2002). Bu nedenle lider üye etkileşim kalitesinin olumlu ve olumsuz yönlerinin bilinmesi örgüt çalışanları için önemlidir.

Lider üye etkileşiminde her iki tarafında belirli sorumlulukları vardır. Başarılı sonuçlar almak isteyen liderin, kendini adayan üyelere karşı ilgi göstermesi, gereksinimlerine cevap vermesi, onlarla daha fazla zaman geçirmelidir.

2.1.8.2. Lider Üye Etkileşiminin Gruplar Üzerindeki Etkisi

Lider üye etkileşim teorisi, örgütlerdeki çalışma gruplarını ve ikili ilişkileri ayrıntılı olarak ele alan bir yaklaşımdır. Teori, lider ve gruplar arasındaki ilişkilerinin sağlamlığının, ilgili grubun başarısına yansıtacağını ifade etmektedir (Stewart, 2005). Bununla birlikte grup içerisinde bireyler arası ilişkiler de lider üye etkileşimini etkilemektedir. Sosyal değişimin lider üye etkileşimine etkisini araştıran Sherony ve Green (Sherony, 2002), Heider'in denge kuramıyla uyumlu olarak bireylerin kendi aralarındaki ilişkilerinin üçüncü kişilerle olan veya liderle olan ilişkilerine yansıtacağını göstermişlerdir. Ancak literatürde lider üye etkileşimi konusunda yapılan araştırmalarda genellikle ikili ilişkiler ele alınmaktadır. Oysa gruplarda veya takımlardaki lider üye etkileşimine dair araştırmalar bu süreci daha yakından tanımak için önemlidir.

2.1.8.3. Lider Üye Etkileşiminin Örgüt Üzerindeki Etkisi

Örgütlerde görev alan bireylerin etkileşim ve iletişim süreçlerinin tanımlanması, onların davranışlarının örgüt yararına hizmet etmesi için yönlendirmeye yardımcı olmaktadır. Lider üye etkileşim teorisi liderle astları arasındaki ilişkiyi yakından incelemektedir.

Liderler örgüt verimliliğini artırabilmek amacıyla resmi olan veya olmayan yollarla üyelerin ödüllendirilmesini sağlarlar (Jensen, 1997). Bu noktada lider üye etkileşimi verimliliğin artırılması için sosyal sermaye niteliğindedir. Çünkü kaliteli lider üye etkileşimi ile çalışanların işte devamlılığı sağlanmakta ve motivasyonları yükselmektedir. Bu durumun bilincinde olan liderler, kendilerine yakın olan üyeleri iç gruba çekerek örgüt performansına destek olurlar. Lider ve üye arasındaki etkileşimin

kalitesi örgütsel çevreden de etkilenmektedir. Örgüt ortamına yönelik olumlu düşünceleri olan çalışanların liderleriyle etkileşimleri daha kaliteli, ilişkileri daha sağlamdır (Jensen, 1997). Bu nedenle örgütsel çevre örgütün gelişimi ve başarısı için anahtar rol oynamaktadır. Liderin örgüt genelindeki ilişki kalitesi astlarının her biriyle olan ilişkisini etkilemektedir. Lideriyle güçlü bir iletişim kuran üyelerin örgütteki diğer liderlerle olan iletişimi de güçlüdür (Deluga, 1998). Bununla birlikte lideriyle zayıf iletişim halinde olan astlar yeterli desteği alamayacakları için örgütün başarısı için kendinden beklenen yazılı talimatlar dışında ekta bir çaba sarf etmeyeceklerdir.

Lider üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olması ile; örgütlerde iş gücü devrinin azalması, örgütsel vatandaşlığın artması, personel güçlendirme, kariyer, dağıtım ve işletim gibi örgütsel değişkenler üzerinde olumlu etkileri görülmektedir (Deluga, 1998). Bu veriler, lider ve üyeler arasındaki kaliteli bir ilişkinin örgüte olumlu yansımalarını göstermektedir. Etkileşimin niteliğinin artması çalışanların işe devam etmek istegini artırmaktayken, liderle iyi ilişkilerin kurulamadığı örgütlerde iş gücü devri hızlanmaktadır (Borchgrevink, 1997). Kaliteli ilişkiler astların örgütte kalma istemesine neden olacağı için yani çalışan aranması, çalışanların yetiştirilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi için gereken maliyetler azalacaktır.

Lider üye etkileşimini niteliği yükseldikçe çalışanların örgüte destekleri de artar, yazılı görev tanımlarının ötesinde bir çaba göstererek yararlılık sağlarlar. Liderle zayıf ilişkiler kuran dış grup üyeleri ise monoton ve rutin işlerde görev almaktadırlar. Kendilerine verilen talimatların ötesine geçmek istemezler, özverili bir tutum sergilemezler (Thibodeaux, 1996). Lider üye etkileşiminin yüksek kalitede seyretmesi örgütsel vatandaşlığı da olumlu yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda motive, özverili ve örgütte varlığını sürdürmek isteyen bireylerin çabalarıyla örgüt

verimliliği artacaktır. Lider üye etkileşiminin diğer bir yansıması da çalışanların örgüt kültürü ve iklimine yönelik algılarını olumlu yönde etkilemesidir.

*Lider üye etkileşiminin sinizme etkisi bölümünde lider üye etkileşimine, lider üye etkileşim teorisinin teorik temelleri, lider üye etkileşim teorisinin ayırt edici özellikleri, boyutları, ilgili bilimsel araştırmaları, niteliği ve etkileri konularına değinilmiştir. 2. Bölümde ise sinizm ve sinizmin boyutları, türleri, sinizmi oluşturan temel faktörler, bireysel ve örgütsel sonuçlar, örgütsel sinizm ölçümlenmesi ve ölçüm araçları, eğitim-öğretim kurumlarında yaşanan sinizm ve lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar konularına değinilecektir.

2.2. ÖRGÜTSEL SINİZM

Bu bölümde sinizm ve sinizmin boyutları, türleri, sinizmi oluşturan temel faktörler, bireysel ve örgütsel sonuçlar, örgütsel sinizm ölçümlenmesi ve ölçüm araçları, eğitim-öğretim kurumlarında yaşanan sinizm ve lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar konularına değinilecektir.

2.2.1. Örgütsel Sinizmin Örgütler Açısından Önemi

Örgüt kültürü, bireylerin bir arada çalışabilmesi için önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü, örgütte çalışan tüm bireylerin ortak bir dil kullanabilmelerini, davranışlarını nasıl yönlendirebileceklerini, örgütte oluşan sorunları çözümlerken ortak bir dil geliştirebilmelerini ve algı yönetimini oluşturabilmelerini sağlamaktadır.

Örgütsel sinizm, örgütte çalışan bireylerin olumsuz duygu, düşünce ve davranışlarla meslektaşlarını örgüte karşı aşırı derecede olumsuz etkilemesidir.

Motivasyon, örgütlerde çok önemli bir kavram olduğu için örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların örgüte olan yararı azalmakta, verimlilikleri düşmekte ve iş tatminleri azalmaktadır.

2.2.2. Sinizm Kavramı

Sinizm bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak Antik Yunan'da ortaya çıkmıştır (Dean vd. 1998: 342). Sinizm M.Ö. 4. yüzyılda ilk sinik olan Sokrates'in izinden giden Antisthenes ve Sinope'li Diogenes tarafından ortaya atılan bir felsefedir (Shea, 2009: 1). Sinizm kelimesi etimolojik köken olarak önceleri "Zynismus" ve daha sonraları "Kynismus" kelimelerinden türetilmiştir. Ayrıca 19. yüzyılda Nietzsche'nin sinizm kelimesini "Cynismus" olarak kullandığı görülmektedir. İngilizce literatürde ise bu kelime "Cynicism" olarak kullanılmaktadır (Shea, 2009: 2). Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde sinizmi ; *"İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm"* olarak açıklamışlardır. Sinizm insanların gizli açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkasıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimidir (Mautner, 1997: 119; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Ayrıca sinizm bireyin kişisel bir özelliği ve duygusu olarak tanımlanmasının yanı sıra birçok araştırmada sinizm değişen çevre faktörlerine karşı olumsuz tutum olarak tanımlanmaktadır.

Son zamanlarda, sinizm çeşitli hedeflere karşı akademik ve iş toplulukları tarafından ön plandadır. Örneğin; gelişmekte olan bilgi kaynakları, organizasyon, çalışma, örgütsel değişim ya da topluma karşı bile sinizme odaklanmıştır (Abraham, 2000). Kinik bireyler sıklıkla isteksizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığı deneyimleri (Anderson,1996). Örgütsel sinizm, organizasyon bütünlüğü yoksun kişinin işveren örgütüne karşı olumsuz bir tutum olarak tarif edilir (Dean ve ark. , 1998). Ayrıca sinizm kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Abraham,2000) ve bu genellikle

bireylerin üst yönetim ve liderlik hakkında şüpheli olmalarına neden olur (Davis and Gardner).

2.2.3. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizmle ilgili birçok tanım yapılmış olmakla birlikte en yaygın kullanılan tanımlardan biri Dean vd (1998)'nin tanımıdır.

Örgütsel sinizm kavramı literatürde yeni ve örgütsel yabancılaşma, örgütsel güvensizlik, örgütsel olumsuzluk havası ile yakından ilişkili olarak birçok tanıma sahiptir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008; Kalağan, 2009).

Goldner, Ritti ve Ference (1977) örgütsel eylemlerde, kararlarda ve metodlarda sinik bilgilerin, fedakârlıktaki iyilik ve samimiyeti reddettiğini ileri sürmüştür. Kanter ve Mirvis (1989-1991) bunun bencilliği yansıtan bir kişilik özelliği olduğunu ve hilekârlığın insanlığın doğasının merkezinde olduğunu söylemiştir. Bateman, Sakano ve Fujita (1992) yetki ve kuruluşlara karşı olumsuz bir tutum olduğunu iddia etmiştir. Guastello, Rieke, Guastello and Billings (1992) bunun sadece bir iş tutumu değil aynı zamanda ömür boyunca genel bir bakış noktası olduğunu belirtmiştir. Andersson (1996) bir insana ya da tüm hepsinin şüpheliğine yönelik hüsrân, hayal kırıklığı ve olumsuz duygular tarafından şekillenen genel ya da özel bir davranış olduğunu söylemiştir. O'Sullivan and Postmes'e (2004) göre ise; psikolojik bir kaçış ve özgürlüktür. Urbany (2005) örgütsel sinizmin olumlu şeyler hakkında olumsuz yorum ya da duygular yansıttığını belirtmiştir. Wanous, Reichers ve Austin (1994) ve Cole, Bruch ve Vogel (2006) ise örgütsel sinizmi kritik bir itibardan doğan bir işveren kuruluşunun inançları, değerleri, eylemleri ya da güdeleri ve değişiklikleri yapan liderlerin yeteneksiz ya da tembel olacağını ifade etmiştir. Bkz. Tablo 3.

Tablo 3. Örgütsel Sinizm Kavramına Ait Çeşitli Tanımlamalar

Araştırmacılar	Tanımlar
Stephan J. Guastello, Mark L. Rieke, Denise D. Guastello ve Steven V. Billings (1992)	Sinizm, sadece işe yönelik geliştirilen bir tutum değil, hayata karşı geliştirilen bir bakış açısıdır.
James W. Dean, JR, Pamela Brandes ve Ravi Dharwadkar (1998)	Kişilerin, örgütlerine yönelik olarak geliştirdikleri ve içinde örgüte yönelik güvensizlik, örgüte ilişkin negatif düşünceler, katı eleştiriler, örgütü küçük görme eğilimleri içeren tutumlardır.
Rebecca Abraham (2000)	Güçlü, olumsuz duygusal reaksiyonla gelişen, örgüte ve kuruma sürekli eleştirel bakmaya, örgütü ya da kurumu küçük görmeye yol açan, örgüte/kuruma güven duymayı engelleyen inançlardır.
John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin (2000)	Örgütsel değişimle ilgili kötümser düşünce ve tutumlar geliştirmek, değişimin başarı getireceğine inanmamak, değişimle ilgili motivasyondan yoksun olmaktır.
Arthur G. Bedeian (2007)	Çalışanların, kurumlarının değerlerine, mensuplarını motive etmesine, paydaşlarına ilişkin eylemlerine yönelik geliştirdikleri eleştirilerin sonucu ortaya çıkan duygudur.

Kaynak: Dean vd., 1998

2.2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Dean vd. (1998)'e göre örgütsel sinizm kavramı çalışanın onu istihdam eden örgüte karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak tanımlanmakta ve bu tutumlar üç boyutta ele alınmaktadır (Dean vd. 1998: 345).

- Bilişsel (İnaç) Boyut
- Duyuşsal (Duygusal) Boyut
- Davranışsal Boyut

2.2.4.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Öfke, aşağılama ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkmıştır ve örgütün dürüstlükten mahrum olduğu gözüyle bakılmıştır. Bu bağlamda, sinizm eylemlerin ve insanların iyilikleri ve masumiyetleriyle ilgili olarak inançsızlık eğilimidir. Bu yüzden sinik insanlar adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin eksikliği nedeniyle örgütlerde kendilerini aldatılmış olduklarına inandırılmaktadır.

2.2.4.2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut

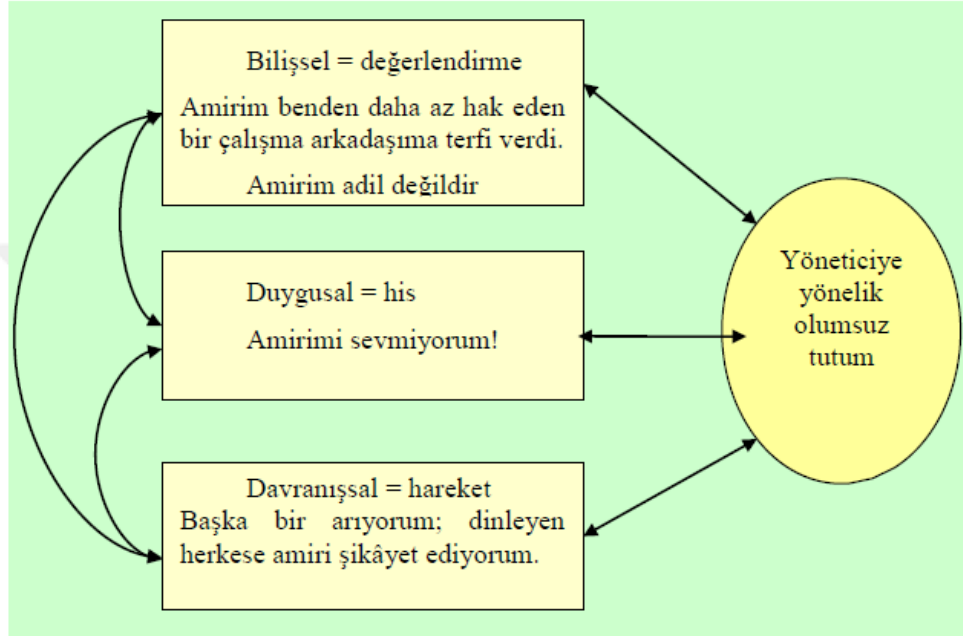
Bir nesneye doğru olan duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturur. Görüş ve inançların dışında, sinizm kınama ve öfke gibi hiçbir objektif yargı içermeyen örgütlere karşı güçlü duygusal tepkiler içerir. Hatta bireylerin kendi kuruluşları hakkında düşünürken yüksek sinizm düzeyine (high cynicism level) sahip bireylerin nefret etmiş ve utanmış hissettikleri bile belirtilmiştir.

2.2.4.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu ise olumsuz davranışlara karşı bir eğilimdir. Bu davranışların çoğu örgütlerin samimiyet ve dürüstlükten yoksun olmalarıyla alakalı bir durumdur. Bu boyut aynı zamanda örgütler hakkında sert eleştiriler, kötümser tahminler, alaycı mizah, hiçe sayma ve kritik ifadeler içerir.

Robbins ve Judge (2012, s. 73), tututumun üç bileşeni arasındaki ilişkiyi bir örnek ile Tablo 4.'de açıklamıştır.

Tablo 4. Tutumun Bileşenleri (Robbin's ve Judge 2012'den alınmıştır.)



2.2.5. Örgütsel Sinizm Türleri

Abraham (2000) duygusal tepkilerin ilişkilerini araştırmak ve kuramsal boyutunu açıklığa kavuşturmak için örgütlerde oluşabilen beş farklı sinizm türünü ele almıştır. “Kişilik sinizmin” doğuştan gelen olumsuz bakış açısı, “sosyal”, “çalışan” ve “örgütsel değişim sinizmin” psikolojik sözleşme ihlalleri ve “mesleki sinizm” de tükenmişlik ve kişi-rol çatışmasıyla ilgili olabileceği savunulmaktadır (Abraham, 2000). Bkz. Tablo5.

Tablo 5. Sinizm Türlerinin Özeti*

SİNİZM ÇEŞİTLERİ	EYLEM	HEDEF	BAĞLAM	ZAMAN
Kişilik sinizm	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
Çalışan sinizm	Acımasızlık Hayal kırıklığı	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
İş (Meslek) Sinizm	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Toplumsal/Örgütsel Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Örgütler		Değişken
Örgütsel Değişim Sinizm	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

2.2.5.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi; Cook ve Medley(1954)'in Minnosota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'nden türettikleri Sinik Düşmanlık Ölçeği, Kanter ve Mirvis (1991)'in 'yaşama karşı bakış açısı' ve Wrightsman (1992)'in 'insan doğasının felsefesi' ölçekleri kullanılarak ölçülmüştür. Kişilik sinizmi, "insan ilişkileriyle ilgili olarak genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen, değişmez bir kişilik özelliğidir" (Abraham, 2000, s. 270). Bu nedenle, kişisel sinikler her konuda siniktirler ve organizasyonlarda genellikle yöneticiler tarafından "çürük elma" olarak kabul edilirler (Qian, 2007).

Kişilik sinizmi ve örgütsel sinizm; kişilik sinizmin kişisel özelliklerden, örgütsel sinizmin de örgütsel faktörlerden kaynaklanmasından dolayı birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Abraham(2000) ise kişilik sinizminin güçlü bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Sinizme, kişilik özeliği olarak bakan araştırmaların temeli Cook ve Medley (1954)'in Minesota Çok Yönlü Kişilik Envateri'nden türettikleri "düşmanlık" ölçeğine dayanmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998, s. 342). Costa ve diğerleri (1986);

Cook ve Medley'in dūřmanlık leęinden "Sinizm ve Paranoyak Yabancılaşma" olarak iki ölçek tretmişler ve bununla insanların güvensizlik ve yabancılaşma tutumlarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Türetilen sinik dūřmanlık leęi; insan doğasına karşı olumsuz (dūřk, alçak vb.) bir yaklaşımla, başka insanlara karşı güvensizlik ve aşağılama (küçümseme, hürmetsizlik, hor görme) gibi tutumlarla ilgilidir. Barefoot ve diğerleri (1989) de Cook ve Medley'in dūřmanlık leęinden altı alt ölçek belirlemişlerdir. Bu ölçeklerden biri de sinizm ölçeğidir ve sinizm leęi, dūřmanlık duyguları leęi (hostile affect) ve saldırgan tepkiler leęi (aggressive responding) ile gl ilişki içindedir. Bu bağlamda kişilik sinizminin, dūřmanlık duyguları ve saldırgan tepkilerle gl ilişkisinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Greenglass ve Julkunen (1991); Cook ve Medley'in dūřmanlık leęinden "sinik güvensizlik" leęi oluşturmuşlardır. Bu ölçeğe göre kişilik sinizmi ile güvensizlik pozitif ilişkilidir. Bu araştırmalara göre sinik bir kişiliğe sahip insanların; kendileri dışındaki bütün insanları, güvensiz, şüpheli, kişilerarası ilişkilerinde zayıf gördükleri, başka insanlara karşı öfke, kızgınlık, kırgınlık, küçümseme içinde oldukları söylenbilir. Ayrıca Smith vd. (1988) de sinik dūřmanlıęı yüksek olan kişilerin; aile içinde daha yüksek çatışma, daha az evlilik doyumunu yaşadıklarını, işteki kişilerarası ilişkilerde daha fazla stres altında olduklarını, dūřk iř tatmini yaşadıklarını, iř ilişkilerinde olumsuz bir bakış açısına sahip olduklarını ve daha az sosyal destek algılarına sahip olduklarını belirtmektedirler.

2.2.5.2. Toplumsal/Sosyal Sinizm

Bu sinizm boyutu; bir Inglehart'ın ve Baker'ın (2000) Hayatta Kalma (Survival) boyutu ile ilişkilidir; iki Hofstede (2001) boyutları ile Bireycilik (Individualism) (olumsuz) ve Uzun-Kısa Vadeli Yönlendirme (Long- and Short-Term Orientation) ile; ve House ve arkadaşlarının(2003) ideal durumu tarif eden üç boyutu olan Kültür-Belirsizlik Kaçınması, Performans-Oryantasyon (olumsuz) ve Toplumsal - Cinsiyet Eşitliliği (olumsuz) ile ilişkilidir. Sosyal sinizmdeki yüksek kültürlerle olan eğilim, kesinliği idealize etmek için sevecen bir ortamdaki ayırt edici bir özellik olduğu inancını yansıtır olabilir. Eğer sosyal sistemde genel bir şüphe ve olumsuz sonuçların genel beklentisi varsa, sosyal sinizmin yüksek performans arayışındaki daha düşük vurguyla ve akla uygun sonucuyla bağlantılıdır.

Bazı araştırmacılar tarafından toplumsal/sosyal sinizm tanımları;

Kanter ve Mirvis (1989); Amerika'da hükümetlerin ve kurumların başarısızlıklarının, insanların ekonomik ve sosyal beklentilerinin karşılanmamasının, sosyal ve politik dalgalanmaların, çalışanların kurumlarınca istismar edilmelerinin, insanlarda geleceğe dair umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaratmasıdır.

Peterson (1994); birey ve toplum arasındaki toplumsal psikolojik sözleşmedir.

Abraham(2000); birey ve toplum arasındaki toplumsal sözleşmenin ihlalinin bir ürünüdür.

Leung and Bond, 2004, 2008; kurumlara yönelik bir güvensizlik, bazı gruplara karşı ön yargılı bir bakış açısı, insan doğasına yönelik olumsuz bir değerlendirme ve

yönetimlerin kendi amaçlarına ulaşmada ahlaki yöntemleri ihlal ettiğine yönelik inançlardır.

Leung ve Olivia (2010); insan doğasına yönelik olumsuz bir bakış, hayatın mutsuzluk ürettiğine ve insanların başkalarını sömürdüğüne dair bir düşünce ve sosyal kurumlara yönelik bir güvensizlikdir olarak ifade etmeye çalışmışlardır.

2.2.5.3. Çalışan Sinizmi

Çalışmanın ve çalışma örgütlerinin değişen doğası, özellikle psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışan/işgören sinizmi ve güvensizlikte artışa neden olacağını göstermektedir. (Kramer, 1986; Pate vd. 2000). Çalışan sinizmi, hüsrana uğramanın olumsuz tutumları, ticari işletmelere, yöneticilere, idarecilere ve iş yerindeki diğer nesnelere karşı hayal kırıklığı, aşağılama ve güvensizlik olarak karakterize edilerek tarif edilmiştir (Andersson, 1996; Dean ve ark. 1998). Çalışanların diğer iş arkadaşlarına, yöneticilerine veya örgüte karşı olumsuz duygular besledikleri, özellikle de yoğun iş temposu, etkisiz liderler, yönetim tarzı ve uzun çalışma şartları gibi unsurlarla ortaya çıkan sinizm türüdür (Cartwright ve Holmes, 2006: 201). Bir derleme makalesinde, Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) çalışan sinizmini “birinin işveren örgütüne karşı olan olumsuz tutumları” olarak tanımlamışlardır ve içerdiği üç boyuttan bahsetmişlerdir (200 S. Cartwright, N. Holmes / Human Resource Management Review 16 (2006; 199–208): 1. Organizasyon bütünlüğünden yoksun bir inanç, 2. Örgüte yönelik negatif arzu, 3. Aşağılayıcı hareketler sergileme eğilimleri ve örgüte yönelik inançlarla ve arzuyla birbirini destekleyen kritik davranışlardır. Uzun çalışma saatleri, iş yoğunlaşması, etkisiz liderlik ve yönetim, işyerinde yeni fırsatlar ve kuruluşların sürekli küçülme ve yataylaşma sonucu çalışan sinizmi işçi-işveren

ilişkilerinde yeni bir paradigma olarak öne sürülmüştür (Bunting, 2004; Feldman, 2000).

Stres araştırması (stress research) sinizmin yakından iş yerindeki tükenmişlik duygusuyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Maslach & Leiter, 1997; Maslach & Schaufeli, 1993). Tükenmişlik, kişilerarası kronik strese neden olan uzun cevaplara ve kötü iş performansına yol açar. Geri çekilme davranışları, kötü ruh sağlığı ve iş bağlılığının olumsuz antitezi olan psikolojik bir sendromdur (Maslach & Leiter, 2005). Tükenmişlik üç boyutlu yani yorgunluk, sinizm (veya duyarsızlaşma) ve etkisizlik, ya da azaltılmış kişisel başarı deneyimi oluşan olarak kavramsallaştırılmaktadır. Sinizm, koruyucu bilişsel uyumsuzluk (defensive cognitive dissonance) yaratma yoluyla, yorgunluk için bir savunma başa çıkma yanıtı (defensive coping response) olarak kabul edilir (Cherniss, 1980; Maslach & Leiter, 2005). Birçok araştırmacı, çalışan sinizmini psikolojik sözleşme çerçevesinde incelemiştir (Andersson, 1996; Andersson & Bateman, 1997; Herriot, 2001).

Andersson (1966) çalışan sinizminde ihlallerden meydana gelen üç kategoriye belirtmiştir:

- İş ortamının özellikleri (örneğin: politikalar ve uygulamalar arasındaki uyum eksikliği, etik olmayan davranış, kurumsal sosyal sorumluluk ve adaletsiz ücret politikalar vb.)
- Organizasyonun özellikleri (örneğin: zayıf iletişim, değişim uygulanmasında yönetim beceriksizliği, çalışanların katılımı eksikliği)
- İşin doğası (örneğin: rol çatışması, rol belirsizliği ve iş yükü). Andersson, modern işyerlerinin çalışanlarının arasında sinizm için yeterli sebep sağladığı sonucuna varmıştır. Özellikle ekonomik ve dış güdümlü iş ödülleri (extrinsic

business rewards) genellikle çalışanın mutluluğunu yüksek seviyede tutar. Daha sonraki çalışmalarda, Andersson ve Bateman (1997) sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışlarında (Organizational Citizenship Behaviors OBCs) arasında azalma, etik olmayan isteklerde artma olduğu gibi önemli bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Herriot (2001) çalışan sinizmindeki büyümenin yönetsel söylem (managerial rhetoric), gerçeklik ve vurgu arasındaki boşluğun gayet açık bir şekilde verdiğini belirtmiştir. İlk olarak, çalışanların motive edilmesi için etkili konuşma, ikinci olarak örgütlerin giderek eşitlik ve adalet söylemlerini arttırması ve son olarak da gerekli evrimsel ve rasyonel değişimi çevreleyen yönetimsel söylemi vardır (Tolbert & Zucker, 1996). Sonuçların aynı ödüller için daha fazla iş anlamına gelme olasılığı daha yüksektir.

2.2.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Son yıllarda çalışmalar genel olarak örgütsel davranışı içine alırken örgütsel değişimi içine alan akademik araştırmalarda artış olmuştur. (Andersson ve Bateman 1997; Reichers ve ark. 1997; Fleming ve Sewell 2002; Wanous ve ark. 2000; Stanley, Myer ve Topolnytsky 2005). Sinizm genellikle kuruluşun henüz genel çalışan özelliği için zararlı bir çalışan tutumu olarak görülmektedir. (Bommer ve ark. 2005; Stanley ve ark. 2005; Watt ve Piotrowski 2008). QCC (Quality Control Circles)*, değişim çabaları başarılı olma konusunda karamsar bakış olarak tanımlanır çünkü değişiklik yapmak için sorumlu olanlar beceriksiz, isteksiz ya da her ikisi olduğu için suçlanır (Wanous ve ark. 2000, p. 133). Wanous ve ark. (2000) çeşitli şekillerde örgütsel değişim fonksiyonları hakkında sinizm olduğunu düşündürmektedir. Sinizm sadece insanların kendi ortamlarında şaşırtıcı olayları anlamaya yardımcı olabilir. Daha fazla anlayışlı olabilmek için kendilerini değiştirmenin bir yalan olduğunu ya da bu

değişiklikleri yapan insanların ne yaptıklarını bilmedikleri sonucuna varabilirler. Çalışanlar bir olayı anlamlı bir şekilde anlamlı bir açıklamaya çevirebilmek için bir girişimde bulunurlar ve bu anlamlar hareketi motive eder (Gioia and Sims 1986). Ancak, bilgi oluştururken kendi dünyalarının ayrımını kavramalarına yardımcı olmak için insanlar değişim hakkındaki sinizmlerini beslerler. Sinizm de şirkette ciddi sorunlar yaşanıyor gibi hoş olmayan düşüncelerden çalışanlarını koruyarak, savunma rolü üstlenebilir. Böylece çalışanlar hor görülmeye karşı kendilerini savunucu davranışlar geliştirmektedirler.

Gerekli bilgileri iletişim ve örgütsel değişim sırasında çalışanlara destek sağlayan kuruluşun asıl ajanı olarak algılanan üst düzey yöneticiler büyük olasılıkla orta yöneticileri proksimal etkiler olarak görmektedir (Wu, Neubert and Yi 2007). Literatürün gelişiminde algılanan veya deneyimli olarak bildirilen bir dizi örgütsel kuruluş ve uygulama özellikleri vardır. Çalışanlar geçmişte sayısız değişim çabalarına rağmen başarısız olduklarını algılayınca , sinik özelliklerinin ortaya çıkma olasılığı artmıştır (Reichers vd. 1997; Bordia vd., 2011). Bu algıları önceden neden başarılı olamadıkları düşüncelerini içermektedir. Bu yorumların merkezinde yönetimde çaba ve yeteneğin olmaması, orijinal ürün desteği ve üst düzey yöneticiler tarafından saygı duyulma eksikliği olması, (Wanous ve ark. 2000; Fleming 2005), üstler ve astlar arasındaki zayıf sosyal mübadele ilişkileri (Bommer vd., 2005), adalet algıları (Connell ve Waring 2002; Brown ve Cregan 2008), karar verme aşamasına katılma imkanı (Heracleous 2000; Brown and Cregan 2008), ve üstler tarafından iş yerinde neler olup bittiği hakkında az iletişim kurma ve az bilgi paylaşımları (Reichers vd., 1997; Heracleous 2000) vardır. Böylece sinizm karşılanmamış beklentilerin sonucu olarak gelişir.

2.2.5.5. Mesleki Sinizm

Bu sinizm türü aynı zamanda iş sinizmi olarak da bilinir. Mesleki sinizm duyarsızlık, anlaşılmazlık, duyarsızlığı ve hassasiyet eksikliği ile karakterizedir (Abraham, 2000). İlk boyut, bireysel-rol çatışması (organizasyon ve kişisel değerler arasındaki çatışma) ve diğer bir boyut rol belirsizliği ve çatışma olmasıdır. Mesleki sinizm düşük statünün ve saygının var olduğu mesleklerde daha sık görülür (Ozgener vd. 2008). Bu tür örgütlerine ve makamlarına karşı olumsuz ve güvensiz tutum gösteren bireylerden oluşmaktadır (Bateman et al, 1992: 770). Mesleki sinizm düzenlemesinin içinde aşırı ve iş sıkıntısından dolayı, çalışanların harcanan çabalara rağmen ödüllendirilmemesi üzerine özel bir tutum vardır (Andersson, 1996: 1397). Eş zamanlı olarak, isteksizlik, ilgisizlik ve cehalet var gibi görünüyor (Abraham, 2000). Mesleki sinizmde, çalışanlar önce kendi örgütlerine sonra sosyal çevrelerine yönelik olumsuz tutum sergilediklerinde ve kendi beceriksizliklerini kurumlarına bağlamaları, politikaları, uygulamaları ve kaynak eksikliği; örgütsel sinizm açısından geçerli olabilir (Naus, 2007).

2.2.6. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Bir tutum olarak değerlendirilen örgütsel sinizm, doğuştan sahip olunan özellikler ötesinde, zaman içerisinde bireyin gözlem ve deneyimleriyle meydana gelen, bilişsel, duyuşsal ve devinimsel boyutları olan bir bütün olarak değerlendirilebilir. Tüm tutumlar gibi örgütsel sinizm de yaşayarak öğrenilen bir kavramdır.

Örgütsel sinizmi oluşturan faktörlerin örgütün söylemleriyle faaliyetleri arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıktığını savunan araştırmacılar bu durumu çalışmalarla desteklemişlerdir. Herriot (2001), örgüt yönetiminin eylemleri ile

gerçeklikler arasındaki farka bakarak çalışanların sinik tutumunun artışının tahmin edilebileceğini ifade etmiştir.

Genel olarak sinizmin nedenleri arasında sosyal kazanımlarda adaletsizlik, çalışma ortamında strese ve baskıya maruz kalma, örgütlerde küçülme faaliyetleri, şirket evlilikleri, değişim faaliyetleri, rol çatışmaları, iş kaybetme kaygısı, örgüte olan güvende azalma gibi faktörler sayılabilmektedir (Dean, 1998; Debora, 2013). Günümüzde artan rekabet ortamında örgütlerde hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerle birlikte bireylerin artan iş yükü, kalitenin yakalanması için yoğun çaba gösterilmesi çalışanlar arasında örgüte karşı olumsuz düşüncelerin gelişmesine neden olmaktadır.

Bireylerin beklentilerinin karşılanamaması sonucunda meydana gelen gerginlik olarak tanımlanabilen kriz durumu, aynı zamanda sinizmin tanımı ile de benzerlik göstermektedir (Luczywek, 2007).

Örgütsel sinizmin nedenlerine yönelik ayrıntılı inceleme yapabilmek için örgütsel sinizmi oluşturan bileşenleri bilmek gerekir. Örgütsel sinizm çeşitli faktörlerden oluşmaktadır. Alanyazında bu faktörlerin ele alındığı çalışmalarda genel olarak bireye ait ve örgüte ait faktörler üzerinde ayrı ayrı durulmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinizmi oluşturan faktörleri bireysel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde iki başlık altında ayrıntılı olarak incelemek uygun olacaktır.

2.2.6.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler

Çalışanların örgütsel sinizmine katkıda bulunan temel bireysel faktörler; bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, gelir düzeyi, hizmet süresi ve hiyerarşik değişkenleri şeklinde incelenmektedir. Literatürde örgütsel sinizm konusunda yapılan bilimsel araştırmalarda bireysel demografik özelliklerin etkisi incelenmesine rağmen

halen tutarlı olmayan sonuçların olması, bu konuda yeni çalışmalar yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yakın zamana kadar yapılan araştırmalarda, kişilik özelliklerinin örgütsel sinizmi yakından etkilediğine dair oldukça farklı görüşler mevcuttur. Bireysel faktörler araştırmalarda kontrol değişkeni veya aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Yaş

Çalışanların yaşları ile hayata bakış açılarında olduğu gibi, işlerine olan bakış açıları, tutumları, algıları, istekleri ve beklentileri yakın ilişkilidir. Çünkü insanların yaş aralığına göre olayların algılanma durumu, değerlendirmeleri farklılaşmaktadır. Çalışan bireyler belirli yaş grupları içerisinde değerlendirilmektedir. Buna göre genç, orta yaşlı ve yaşlı kavramları kullanılmaktadır. Genç bireyler genellikle iş hayatına yeni başladıkları dönemde ilk defa böyle bir ortamda bulunmanın endişesini ve zorluklarını yaşamaktadırlar. Bununla birlikte genç yaştaki çalışanlar genellikle kendi eğitim seviyelerine ve alanlarına uygun bir iş yapmak, ilgili bölümde çalışmak istemektedirler. Bu yüzden gençlerin donanımları, kapasiteleri ve yeteneklerini yeterince kullanabilecekleri, iş ilişkileri ve etkileşimlerinin iyi olacağı çalışma ortamlarına sahip olmaları oldukça önemlidir. Çünkü işgörenlerin, beklentilerini karşılamayan bir çalışma ortamında olmaları, onların içinde bulundukları örgüte veya işletmelerine karşı tavır ve tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz tutumlar neticesinde örgütsel sinizm yaşanması kaçınılmaz hale gelecektir. Yaş ile örgütsel sinizmin ilişkisini değerlendiren bilimsel çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Örgütsel sinizm ile yaş faktörünün ilişkisini inceleyen Mirvis ve Kanter (1991), genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha sinik olduklarını tespit

etmişlerdir. Bu noktadan hareketle yaşı ilerlemesi ile örgütsel sinizmin azaldığı, bu iki değişkenin negatif bir ilişki gösterdiğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar bu durumu beklenti kuramı ile açıklamışlardır. Genç çalışanlardaki örgütsel sinizm düzeyinin daha yüksek olması, bu yaş grubundaki çalışanların iş hayatına yönelik beklentilerinin, özellikle de maddi beklentilerinin yüksek olmasıyla açıklanmaktadır (Kalağan, 2009). Yaşı büyük olan çalışanlarda sinizmin yüksek olarak saptanması da bu gruptaki bireylerin eğitim düzeylerinin daha düşük olması, aylık gelirlerinin daha düşük olması ve endişe düzeylerinin daha yüksek olmasına bağlanmıştır (Kanter ve Mirvis, 1991).

Ülkemizde yapılan bir araştırmada da sinizm düzeyini yaşa bağlı olarak artış gösterdiği belirlenmiştir (Şahin vd. 2013). Bu durum, yaşla birlikte çalışanların iş hususundaki sorumluluklarının artması ile ilişkilendirilmiştir. Kalağan ve Güzeller de (2010) öğretmenlerin demografik özellikleri ile sinizm düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yaş dâhil diğer özelliklerin çalışanların sinizm düzeyini etkilemediğini gözlemlemişlerdir.

Cinsiyet

Cinsiyet farklılığı bireylere gerek sosyal gerek iş yaşamında farklı roller yüklemektedir. Bu nedenle, çalışanların cinsiyetlilerine göre, iş hayatına bakış açıları, algıları ve iş hayatından beklentileri farklılık göstermektedir. Bununla birlikte duygular açısından da farklılıklar söz konusudur. Kadınların yaşadıkları duyguların yoğunluğu erkeklere göre farklıdır. Bu yüzden cinsiyetlere göre bireylerin içinde bulunduğu örgüte yönelik algı ve değerlendirmeleri değişiklik gösterebilmektedir. Kadınların iş hayatına yönelik bakış açısı çok ilişki odaklıyken, erkek çalışanlar iş hayatına daha çok başarı odaklı olarak yaklaşmaktadır (Boyalı 2011). Örgütsel

sinizmin bireysel faktörleri arasında önemli bir değişken olan cinsiyet için literatürde çeşitli görüşler bildirilmektedir. Bazı araştırmalar cinsiyete göre örgütsel sinizm düzeyinin değişiklik gösterdiğini ifade etmektedirler. Örneğin; Mirvis ve Kanter tarafından yapılan bir araştırmada, çalışan erkeklerin, kadınlara göre sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bu durumu, kadınların erkeklere göre daha fazla iyimser olmasına bağlamışlardır. Çünkü karamsar bireyler, kendilerini olumsuz etkileyen durumlara karşı daha güçlü tepkiler verebilmektedirler (FitzGerald, 2002). Şahin ve arkadaşları çalışanlar arasında erkeklerin daha yüksek sinizm düzeyine sahip olduklarını ifade etmişlerdir (Şahin vd, 2013). Bu görüşün aksine, Lobnika ve Pagon (2004) da çalışan kadınlardaki örgütsel sinizm düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu kadınların sömürülme düzeyi ile ilişkilendirmişlerdir (Kalağan, 2009).

Eğitim düzeyi

Çalışanların, eğitim düzeyine çalışma ortamına bakış açıları ve iş hayatından beklentileri değişiklik gösterebilmektedir. Bireylerin eğitim seviyelerinin yüksek olması ile çalışma yaşamında işe yüklenen anlam, değer ve beklenti seviyesi etkilenmektedir (Turan 2011). Bilimsel araştırmalar, çalışanların eğitim düzeyinin örgütsel sinizm ile ilişkisini ortaya koymaktadırlar. Bu ilişkinin pozitif yönde ve güçlü bir etkileşimi yansıttığı ifade edilmektedir. Bu nedenle eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel sinizm seviyesinin de yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu ilişkiyi göstermek üzere Tokgöz ve Yılmaz (2008) ilkokul mezunu ve lisansüstü seviyede eğitim görmüş çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını karşılaştırmışlardır. Bu araştırmada iki grup arasındaki örgütsel sinizm seviyesinin çok farklı olduğu ortaya konmuştur. Benzer bir araştırmada da doktora düzeyinde eğitim seviyesi olan

Çalışanlar ile nlisans düzeyinde eğitim seviyesi olan çalışanların karşılaştırıldığı bir araştırmada da doktora düzeyindeki çalışanların daha sinik tutum içerisinde oldukları belirlenmiştir. Bu farklılık, eğitim düzeyi daha yüksek olan bireylerin akademik olarak daha donanımlı olmaları ve bireysel özellikleri yönünden daha sorgulayıcı yapıda olmaları ile açıklanmıştır (Güzeller ve Kalağan 2008).

Erdost ve arkadaşları (2007), eğitim durumu ile örgütsel sinizm ilişkisini açıklamak üzere yaptıkları çalışmada nlisans seviyesinde eğitim düzeyi olan çalışanların, lisans düzeyindeki eğitim düzeyi olan çalışanlara göre daha sinik olduklarını göstermişlerdir. Bu durumu, bireylerin hayata bakış açılarındaki farklılıklarla ilişkilendirmişlerdir. Üniversiteye girmek isteyen bireylerin lisans programına devam etmeleri gerektiğinden dolayı, nlisans mezunu olan bireylerin lisans programını kazanamamalarının hayata bakış açılarını olumsuz etkilediğini ifade etmektedirler. Bu olumsuzluğun da eğitim düzeyi değişkeni üzerinden örgütsel sinizme yansıdığını düşünmektedirler.

Medeni Durum

Çalışanların evli veya bekr olmalarının örgütsel sinizm tutumunu etkileyebilecek bir faktör olarak bilinmektedir. Medeni durumun örgütsel sinizm üzerine olan etkisini inceleyen bir çalışmada evli çalışanların bekr çalışanlara göre örgütsel sinizm seviyelerinin daha düşük olduğu belirtilmiştir (Delken 2004). Kanter ve Mirvis (1989) de bu sonuçları destekleyecek açıklamalarda bulunmuşlardır. Araştırmalarında, alışanlar arasında eşinden ayrılmış veya bekr olanların, evli çalışanlara göre örgütsel sinizm seviyesinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Boyalı 2011).

Gelir Düzeyi

Çalışanların emeğinin karşılığı olarak aldığı ücret, onların işe bakış açısını ve işten beklentilerini doğrudan etkileyen bir durumdur. Bu noktada alınan ücretin yeterliliği kavramı önemlidir. Bireyin yaptığı iş karşılığında aldığı ücretin yeterliliği, beklediği ücretin ne kadarının verildiğine veya ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığına göre değişen, çalışanın algısıdır. Çalışanın gelirinin düşük olması ile ters orantılı olarak örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (Turan, 2011). Bununla birlikte gelir düzeyi sabit olan bireylerin çalışanların örgütsel sinizme daha duyarlı oldukları ifade edilmektedir. Gelir düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla harcama yapmaları nedeniyle gelirlerini hızlıca kaybetmeleri söz konusudur. Bu kayıpla birlikte hayal kırıklığına uğrayan çalışanların örgütsel sinizm seviyelerinin de daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Mirvis ve Kanter ise bu durumun aksini savunmaktadırlar. Yani çalışanların gelir düzeyinin azalması ile örgütsel sinizm düzeyinin yükseleceği belirtilmektedir.

Çalışma Süresi ve Hiyerarşi

Çalışanın hizmet süresi, yani ilgili işte ne kadar çalışmış olduğu örgütsel sinizm ile doğrudan ilişkili bir faktördür. Hizmet süresi fazla olan bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri de o derece yüksektir. Turizm sektöründe yapılan bir araştırmada örgütsel sinizm düzeyinin çalışanların hizmet süresi ile doğru orantılı olarak yüksek olduğu belirtilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz 2008).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada Helvacı ve Çetin (2012), aynı kurumda daha uzun süre çalışan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermişlerdir. Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş, aynı kurumda daha uzun süre çalışan bireylerin örgütsel sinizm

algısının daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Tayfun ve Çatır, 2014). Bu durum bireyin aynı kurumda çalıştığı süre ile birlikte zamanla kuruma karşı olumsuz düşüncelerinin gelişmesine bağlanmıştır.

Örgütlerde yer alan hiyerarşik düzenin örgütsel sinizm ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Kanter ve Mirvis, örgüt hiyerarşisinde yukarıda yer alan çalışanların, daha alt seviyelerdeki çalışanlara göre örgütsel sinizm seviyesinin daha düşük düzeyde olduğunu ifade etmektedirler. Bu farklılığı, üst seviyedeki çalışanların sorumluluk seviyelerinin ve buna bağlı olarak memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olması ile açıklamaktadırlar. Bu yüzden daha fazla sorumluluğu olan çalışanların örgütsel sinizm düzeyi daha düşüktür (Kalağan, 2009; Boyalı 2011; Delken 2004).

Örgütsel sinizm ile mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli bilimsel araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kalağan ve Güzeller, öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirdikleri bir çalışmada mesleki kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerin daha sinik olduğunu saptamışlardır. Bu durumu, genç ve mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin daha idealist olmalarıyla, bazı şeyleri değiştirebileceklerine olan inançlarına bağlamışlardır. Ancak zaman içerisinde öğretmenler kıdemlendikçe, yapılan uygulamaları gördükçe idealist duygu ve düşüncelerin yerini olumsuz düşüncelerin alması, kıdemli öğretmenlerin daha sinik bir yapıda olmalarını açıklamaktadır. Kılıç (2013), ilkokul öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirdiği bir araştırmada mesleki kıdemin örgütsel sinizm ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Yukarıda ayrıntılı olarak ele alınan bireysel faktörlere bakıldığında birçok çalışma sonucunun diğeriyle örtüşmediği görülmektedir. Yetim ve Ceylan, öğretmenler arasında yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, sosyoekonomik düzey gibi demografik özelliklerin çalışanların örgütsel sinizmini etkilemediğini tespit etmişlerdir. Benzer

olarak Sur (2010) da kamu ve özel sektör çalışanlarının katılımı ile yaptığı bir araştırmada örgütsel sinizm düzeyinin çalışanların eğitim durumu, medeni durumu ve cinsiyetine göre farklılık göstermediğini ifade etmiştir.

Yukarıda kategoriler içerisinde verilen demografik özellikler dışında bireysel bazı özellikleri ele alan bilimsel çalışmalar da mevcuttur. Bu bağlamda, Cole (2006), çalışan sinizmi ile çalışanların duygularının ilişkisini incelemiştir. Pozitif duygulara sahip olan çalışanlarda örgütsel sinizmin daha düşük düzeylerde seyrettiği gösterilmiştir. Bununla birlikte çalışanların yönetici desteği algıları ve psikolojik dayanıklılıklarının çalışanların sinik tutumları üzerindeki etkilerinde pozitif duygular düzenleyici bir işlev görmektedir. Bireysel faktörlerden, çalışanların pozitif örgütsel davranış bileşenlerinin de örgütsel sinizmi azalttığı gösterilmiştir (Çalışkan ve Erim, 2015). Bu bulgular Karacaoğlu tarafından yapılan araştırma ile desteklenmiştir.

Örgütsel sinizm üzerinde etkisi araştırılan bir kavram da değerlerdir. Bireysel ve örgütsel yaşamı etkileyen değerler, bireyin yaşamına dair pek çok unsurun esas belirleyicisidirler (Taş, 2010). Bireysel ve örgütsel değerlerin örtüşmediği durumlarda örgütsel sinizmin belirginleştiği ifade edilmektedir. Değerler arasındaki bu uyumsuzluğun örgütsel sinizmin bir belirleyicisi olduğu belirtilmektedir (Naus vd. 2007). Örgütsel sinizm ile ilişkili bir durum da iş özerkliğidir. İş özerkliğinin örgütsel sinizm üzerinde önemli bir etkisi olduğu gösterilmiştir.

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel sinizm ile değerler arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur (Helvacı ve Çetin, 2012). Bu çalışmada bazı değerlerin örgütsel sinizmin ortaya çıkmasını açıklayabildiği ifade edilmektedir.

2.2.6.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizmi oluşturan örgütsel faktörler; örgütlerde yanlış idare edilen değişim çalışmaları, stres ve rol yükü, beklentilerin hem bireysel hem de örgütsel anlamda karşılanamamış olması, sosyal desteğin yeterli olmayışı, yeterli terfi düzeyinin olmaması, amaçlardaki çatışma, küçülme çalışmaları, idarecilerin işten çıkarılmaları şeklinde sıralanabilmektedir (Özgener ve ark. 2008). Bununla birlikte, örgüt performansının düşük olması, aniden ortaya çıkan işten çıkarma süreci, örgütsel karmaşıklığın artması, iletişim kopukluğu, adaletsiz tutumların yaygınlaşması, örgütsel desteğin zayıflaması, çalışma saatlerinin uzun olması ve örgüt yöneticilerinin adaletsiz yaklaşımları da örgütsel sinizmi oluşturan örgütsel faktörler arasında sayılmaktadır (Eaton 2000).

Bu alanda yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde örgütsel adaletin, örgütsel politikaların ve psikolojik sözleşme ihlalinin daha belirgin olarak öne çıktığı faktörler ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, yönetimin çalışanlar veya örgüte yönelik aldıkları kararların çalışanlar açısından olumlu algılanmasıdır (İçerli, 2010). Bilimsel çalışmalarda örgütsel adalet üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti şeklinde tanımlanmıştır. Dağıtım adaleti ile çalışanın örgüte kattığı değere karşılık olarak alması gereken ödülün miktarı ifade edilmektedir. Prosedürel adalet ile çalışanların ücretleri, terfileri, çalışma şartları, performans değerlendirmeleri gibi unsurların belirlenmesinde ve ölçülmesinde izlenen yöntem ve politikaların ne derece adil olduğu belirtilmektedir (Doğan, 2002). Kişilerarası adalet olarak da bilinen etkileşim adaleti ile örgütlerde yönetimin çalışanlara nasıl davrandığı, ne

derece nazik ve saygılı şekilde davrandığı ifade edilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük, 2012).

Bernerth ve arkadaşları, örgütsel sinizm ile örgütsel adaletin temel boyutları arasındaki ilişkiyi değerlendirmek üzere yapmış olduğu araştırmada, etkileşim adaleti ve dağılım adaleti boyutu ile örgütsel sinizmin negatif yönde bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte prosedürel adaletin örgütsel sinizme belirgin bir etkisini olmadığı ifade edilmiştir. Bu çalışmada, örgütlerde yönetimin aldığı kararların adil ve çalışana saygılı bir şekilde alınması durumunda çalışanların sinik tutumlarının azalmasına neden olacağı belirtilmiştir. Ülkemizde de örgütsel adaletin boyutlarına yönelik yapılan bir araştırmada prosedür adaletinin örgütsel sinizm ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu ancak dağıtım adaletinin bir etkisinin olmadığı gösterilmiştir.

Tayfur ve arkadaşları (2013) tarafından yürütülen bu çalışmada ayrıca çalışanların işten ayrılma niyeti ile sinizmin doğru orantılı olarak etkilendiği ifade edilmiştir. Bu durum, çalışma ortamında prosedürel adaletin sağlanamadığı durumlarda çalışanların sinizm düzeyinin artışına bağlı olarak bireyin iş ortamına yabancılaşmasıyla açıklanmıştır.

Alan yazındaki araştırmalar, çalışanları içinde bulundukları örgüte veya işletmeye karşı adalet algılarının azalmasıyla birlikte örgütsel sinizm tutumlarında bir yükselmenin görüldüğünü göstermişlerdir. Örgütsel adalet çalışanları doğrudan etkileyen bir kavramdır. Çalışanların göstermiş oldukları tepkiler kendi adalet algılarını etkilemektedir. Bunun neticesinde çalışanların sinik tutumları ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel adaletsizlik algısı ile çalışanların örgüte bağlılıklarının azaldığı, iş tatmin seviyesinin azaldığı, örgütsel sinizmin arttığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve çabalarının azaldığı bilinmektedir.

Çalışanlar arasında işletmeye ait kararların alınmasında veya yönetim faaliyetlerinin yürütülmesinde adaletsiz veya yanlı bir tutumun hissedilmesi, çalışanların üzülmeye, dargınlığa ve öfkelenmesine neden olacaktır (Kalağan, 2009; Boyalı, 2011). Bu düşüncelere kapılan çalışanların işe devamsızlıkları ve örgüte karşı olumsuz düşünceleri belirginleşecektir. Örgütlerde sinik tutum sergileyen çalışanların yönetimin adaletine inanmadıkları, ödüllendirmelerle ilgili değerlendirmelerde olumsuz düşüncelere sahip oldukları belirtilmektedir (Anderson ve Bateman, 1997).

Örgütsel Politika

Örgütsel politika, örgüt tarafından onaylanmamasına rağmen örgüt kararlarının alınmasında etkili olan ve çalışanların kişisel çıkarlarına dayalı tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde bir davranışın yasaklanıp yasaklanmamış olmasını anlamak için örgütsel politikayı incelemek yeterlidir. Çalışanlar arasında güven eksikliği, endişe, olumsuz duygular ve çıkarıcılık gibi kavramlar örgütsel politikayı doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar nedeniyle örgütsel sinizmin örgütsel politikayla ilişkili olabileceği belirtilmektedir (Kalağan 2009; Boyalı 2011).

Psikolojik Sözleşme İhlali

Örgütsel sinizmin ortaya çıkaran örgütsel faktörleri inceleyen bilimsel araştırmaların çoğunda ortak olarak psikolojik sözleşme ihlali üzerinde durulmuş ve görüş birliği sağlanmıştır. Çalışan ve işletme arasındaki karşılıklı ilişkilere dayandırılan psikolojik sözleşme, yazılı şekilde ifade edilmeyen ve beklentilerin karşılıklı olarak ifade edilme şeklidir (Mimaroglu, 2008).

Bireyler arasında veya işletme ile birey arasında karşılıklı olarak bir değişime ait anlaşmanın kurallarının ve şartlarının belirtildiği kişisel bir düşünce şeklinde tanımlanan psikolojik sözleşme, tarafların birisinin geleceğe dair bir vaatte bulunduğu, bir katılım sağlamasına ve bazı yararlılıklar sergileyeceğine inanması halinde ortaya çıkmaktadır (Boyalı, 2011). Bu kapsamda örgütler çalışanlara adil davranma, performansa yönelik ücret, iş garantisi sunmaktadır. Çalışanlar da bu sözleşme uyarınca dürüst ve özverili çalışma ile örgüte sadakat göstereceğini beyan etmiş olmaktadır. Bu anlamda psikolojik sözleşme hem çalışan açısından hem de örgüt açısından son derece önemlidir. Çünkü taraflardan birinin diğerine karşı yükümlülüğünü yerine getirmemesi ile hem ilişkiler zedelenmektedir hem de birbirlerine olan inançları azalmaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2012).

Psikolojik sözleşmenin ihlali ise, bireylerin psikolojik sözleşmelerinde belirtilmiş olan bazı sorumlulukların örgüt tarafından yerine getirilmediğini belirten, genellikle eğitime, gelişime, ücrete ve terfiye yönelik konularda, örgütün verdiği sözlerin yerine getirilmemesiyle ortaya çıkmaktadır (Mimaroğlu 2008). Bununla birlikte eşitlik algısından hareketle, çalışanlar kendilerine vaat edilenlerin ne ölçüde karşılandığını değerlendirmeli ve kendisi tarafından örgüte yönelik vaat ettiklerini ne ölçüde karşıladığını gözden geçirmelidir. Bu karşılıklı değerlendirme neticesinde örgütün vaat ettiklerinin karşıladıklarına oranının, çalışanın vaat ettiklerinin karşıladıkları orandan küçük olması durumu psikolojik sözleşme ihlalinin gündeme getirmektedir (Akar, 2010). Güven duygusunun temelden sarsıldığı böyle bir durumda çalışanların içinde bulundukları örgüte veya hizmet verdikleri işletmeye karşı tavır ve tutumlarında olumsuz değişiklikler meydana gelmektedir. Ayrıca kendi vaat ettikleri şeyleri gerçekleştirmeye yönelik çaba içerisinde olmaz. Çalışanların çalışma ortamındaki ilişkilerinden beklentilerini veya hak ettiklerini alamamaları durumunda

psikolojik sözleşme algılarının ihlal olup, örgütlerine karşı sinik tutumlar sergiledikleri görülmüştür (James 2005). Psikolojik sözleşmelerin ihlal edildiğini hisseden çalışanlar bu duruma sinirlenebilir, hayal kırıklığı yaşayabilir veya nötr kalabilirler. Ancak sinik tutumları nedeniyle örgüte bağlılıkları azalmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinde çalışanların içinde bulundukları olumsuz ortam nedeniyle çalışanlar bireysel savunma mekanizmalarını devreye sokarlar. Örgüte olan kızgınlıklar nedeniyle ihanet eğilimi gösterebilirler. Çalışanlar böyle durumlarda sendikalarından korunmalarını talep edebilmektedirler.

Örgütsel sinizm açısından oldukça geçerli bir neden olan psikolojik sözleşme ihlali ile örgüt içerisinde ve çalışanlar arasında güvensizlik meydana gelmektedir. Böyle bir ortamdaki duygusal yansımalar da örgütsel sinizmi arttırmaktadır. Bütün bu olumsuzluklara karşı, savunma mekanizması şeklinde gelişen sinizm tutumu sergileyen çalışanlar, yönetimin kendilerini etkileyen kararları alırken bu kararların gerçek nedenlerini açıklamadıklarını düşünmektedirler.

Abraham (2000), çeşitli sektörlerde görev yapan müşteri temsilcilerinin katılımlıyla yürüttüğü çalışmada, psikolojik sözleşme ihlalinin hem bireysel sinizme hem de örgütsel sinizme neden olduğunu göstermiştir. Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) de psikolojik sözleşme ihlaline bağlı çalışanlarda olumsuz iş tutumlarının geliştiğini, bunun sonucunda örgütsel sinizm düzeyinin arttığını belirtmişlerdir.

Yukarıda bahsedilen faktörler dışında örgütsel sinizme neden olan kavramlar da bilimsel araştırmalara konu edilmiştir. Psikolojik şiddet ve örgütsel sinizm ilişkisinin incelendiği bir araştırmada psikolojik şiddetin örgütsel sinizmin bilişsel ve duygusal boyutu üzerindeki etkisinin belirgin olduğu, davranışsal boyutu ile ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışma sonucunda psikolojik şiddet gören çalışanların örgütlerine karşı hem düşünce hem de duygusal olumsuzluklar

hissetmesine rağmen bu durumu davranışlarına yansıtmadığı gösterilmiştir. Aynı çalışmada örgüt içindeki stres düzeyinin ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de sinizm düzeyini artırdığı belirtilmiştir (Aslan ve Akarçay, 2013).

Karar verme süreçlerine katılım oranı da örgütsel sinizm düzeyi ile yakın ilişkili bulunmuştur. Reichers ve arkadaşları (1997), yöneticilerin karar verme süreçlerinde daha etkin olmaları ve kararların alınma nedenleri hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaları nedeniyle çalışanlara göre daha az sinik tutum sergilediklerini ifade etmişlerdir. Wanous ve arkadaşları da araştırmalarıyla bu bulguları desteklemişlerdir. Çalışanların karar alma sürecinde etkinliklerinin artmasının, olumsuz sonuçlarda örgüt yöneticilerini veya liderleri daha az suçlamasına neden olacağı için sinizm düzeyinin de azalacağını belirtmişlerdir. Dolayısıyla örgüt hakkında ve alınan kararlar konusunda bilgi eksikliği çalışanların sinizm düzeyini arttıran bir unsur olarak saptanmıştır.

Örgüt kültürünün de çalışanların sinizm düzeyi ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların örgüt kültürüne yönelik algılarının olumlu olması ile örgütsel sinizmin düşük düzeylerde olduğu belirtilmiştir. Demokratik yönetim stiline tercih edildiği okullarda öğretmenlerin örgüt kültürüne yönelik algıları olumlu olup örgütsel sinizm düzeyi daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bazı araştırmacılar bireysel ve örgütsel nedenli faktörler dışında çevresel nedenlerin de örgütsel sinizme neden olabileceğini belirtmektedirler. Çünkü çeşitli araştırmalarda örgütsel sinizm düzeyinin bazı çalışma alanlarında daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Tükeltürk, vd. 2009). Örgütsel sinizm konusunda öncüllerden olan Andersson (1996), örgütsel sinizmi oluşturan faktörleri sınıflarken bireysel ve

örgütsel nedenli faktörlerin yanında, iş çevresi özelliklerinin de önemini vurgulamıştır.

Örgütler değişen dış etkenler üzerinde etkili olamadıkları durumlarda kendilerini değiştirmeye çalışarak yeni ortamlara uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilirler. Bu uyum sürecinde küçülmeye gitme, işten çıkarma ve kademe azaltma şeklindeki uygulamalar çalışanları doğrudan etkilemektedir. Bunun sonucunda çalışanların örgüte karşı olumsuz düşünceleri gelişmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Ancak işletmelerin başarı odaklı yaklaşımları bu durumların üstesinden gelmeye yönelik stratejiler geliştirmesini sağlamaktadır (Reichers ve arkadaşları; 1997). Bununla birlikte örgütlerin, verimliliklerini artırabilmelerinin esas kaynağının çalışanlar olduğunu bilmelerine rağmen iş dünyasının karmaşık yapısı nedeniyle çalışanların sinik tutum sergilemesine neden olabilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Berman, bir tür örgütsel sinizm olan toplumsal sinizm nedenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada çevresel faktörlerin önemini vurgulamıştır. Bu çalışmada toplumsal sinizmin ekonomik ve sosyal şartlardan önemli derecede etkilendiği gösterilmiştir. Gelir düzeyi ve eğitim seviyesinin yüksek olmasıyla toplumsal sinizmin azaldığı belirtilmiştir. Ayrıca kriminal olayların düşük olduğu şehirlerde toplumsal sinizmin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

2.2.7. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmin sonuçlarını inceleyen bilimsel çalışmalardır. Bu sonuçları bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar şeklinde iki ayrı sınıfta değerlendirmişlerdir.

2.2.7.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Örgütlerde görülen sinizmin bireyleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği ve bunun sonucunda çeşitli problemlerin ortaya çıktığı belirtilmiştir. Örgütsel sinizmin bireysel sonuçları psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlar şeklinde ele alınmaktadır.

2.2.7.1.1. Psikolojik Sonuçları

Çalışanların beklentilerinin yeterince karşılanmamasıyla beraber örgütsel sinizm ortaya çıkmakta ve bunun neticesinde farklı psikolojik problemler meydana gelmektedir. Örgütsel sinizme bağlı olarak çalışanlarda bazı duygusal ve sinirsel sorunlar, depresif belirtiler, uyku bozuklukları, duygusal çökme, hayal kırıklığı şeklinde problemler ortaya çıkabilmektedir (Turan 2011). Bu durum çalışanları psikolojik ve sosyal açıdan da belirgin şekilde etkilemektedir. Örgütsel sinizm seviyesi yüksek olan çalışanların kızgınlık, dargınlık ve zulme uğramışlık duygularının ve savunmacı tutumlarının daha kolay şekilde ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Örgütsel sinizm nedeniyle çalışanlarda duygusal tükenme meydana gelmektedir. Bunun sonucunda yorgunluk, enerji azalması ve duygusal açıdan yıpranmışlık hissi ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenmişlik durumunda, çalışan örgüt içerisinde eskisi kadar verimli ve yararlı olmadığını, sorumluluk almadığını düşünmektedir. Bu durum, çalışanda engellenmiş hissini doğurarak gerginliğe neden olmaktadır. İkilemde kalan çalışan işe devam etme zorunluluğu hissetmektedir. İş düşünmesi ise bir endişeye neden olmaktadır. Bu durum örgütsel sinizm tutumu sergileyen çalışanlarda yaygın olarak görülmektedir.

2.2.7.1.2. Fizyolojik Sonuçları

Sinizm ile birlikte çeşitli bedensel rahatsızlıkların da ortaya çıkabildiği belirtilmektedir. Bazı kalp ve damar hastalıklarının görülmesi ile sinizm düzeyi arasında yakın bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Buna bağlı olarak sinizm düzeyi yüksek olan bireylerin yaşama süresi de etkilenmektedir. Bu durum örgüt açısından da önemlidir. Çalışanların sinizme bağlı olarak fizyolojik açıdan olumsuz etkilenmeleri ve çeşitli hastalıkları nedeniyle işe gelememeleri, işten ayrılmak durumunda olmaları veya performanslarının azalması gibi durumlar örgüt açısından kayıp olarak nitelendirilmektedir (Turan 2011).

2.2.7.1.3. Davranışsal Sonuçları

Örgütsel sinizm tutumu gösteren çalışanların alkol kullanma, sigara alışkanlığı ve normal sınırların üstünde bir kiloya sahip olma gibi sağlıksız yaşam davranışları sergiledikleri gösterilmiştir (Brandes 1997; Kalağan 2009). Bununla birlikte sinik çalışanların bazı durumlarda yönetime karşı meydan okuyabileceği, patolojik seviyelere giderek misillemeye, sabotaja ve vandalizme bile neden olabileceği belirtilmiştir (Brandes vd. 2007).

2.2.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sinizmle birlikte ortaya çıkan maddi-manevi kayıplarla birlikte, örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde azalma meydana gelmektedir (Abraham 2000). Örgütsel sinizmden kaynaklanan ve örgütün verimliliğine yansıyan sonuçları; çalışanların iş tatminlerinin azalması, örgütsel küçülme, işten ayrılmaların artması, çalışanların işe yabancılaşmaları, işe karşı şüphe duyulması, örgüte karşı güvensizlik, kuralların ihlali, itaat etmeme, çalışanların devamsızlıkları, duygusal tükenmişlikte

artma, azalmış motivasyon, örgütsel performansta azalma şeklinde sıralanabilir (Abraham 2000; Anderson ve Bateman 1997; Eaton 2000; James 2005).

Anderson ve Bateman, özellikle yöneticilerle çalışanlar arasındaki ücret farkının makul ölçülerin dışına çıkmasıyla birlikte örgütsel sinizm algısının artacağını ifade etmektedirler. Bu durumu, çalışanların örgütün adaletine olan inançlarını yitirmeleri ve sömürüldükleri inancını taşımalarıyla ilişkilendirmişlerdir.

Brandes ve arkadaşları da örgütlerde küçülme süreciyle birlikte ani işten çıkarılmaların çalışanların sinik tutumlarının artmasında önemli etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. İşletmelerin yeniden yapılanması ve bir düzen içine sokulması esnasında maliyet açısından bazı önlemler alınmaktadır. Bu önlemler çerçevesinde işten çıkarmalar da gündeme gelmekte ve çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilenmekte, işletmeye karşı güvenleri sarsılmaktadır. Bu güvensiz ortamda çalışanların örgüte veya işletmeye karşı olumsuz düşünceleri ve negatif tutumları belirginleşmektedir. Anderson ve Bateman (1997), sayılan bu nedenlerden dolayı işten çıkarma faaliyetlerinin örgüt çalışanlarının sinizm düzeylerini arttırdığını ifade etmektedirler. Ayrıca örgütsel performansın düşük olmasının da sinizm düzeyini arttırdığı belirtilmiştir.

Dhar da (2009) Anderson ve Bateman'a benzer şekilde örgütsel sinizme neden olan beş faktör belirlemiştir. Bu faktörler, zayıf liderlik, örgüt politikaları, örgütün baskın kültürü, örgütsel imkânlara ulaşabilme ve beklentilerin karşılanmaması şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel sinizmin örgütsel sonuçlarının etki süresinin uzaması ile olumsuz sonuçlar katlanarak çoğalabilirler. Bunun sonucunda örgütte kopmalar meydana gelir ve dağılma süreci başlayabilir. Örgütün verimliliğindeki azalma ile kendini

göstermeye başlayan bu süreç sonunda örgütün varlığı tehlikeye girmektedir (Turan 2011).

Alanyazında bu konuda yapılan çalışmalar, örgütsel sinizm düzeyinin artması ile çalışanların işe yabancılaşması, tükenmişlik ve kuşkuculuk seviyelerinin artması, iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin azalması gibi sorunlar ifade edilmektedir. Bu sorunlara ayrıntılı olarak değinmek, konuya ilişkin bilgilerin irdelenmesi ve neden sonuç ilişkisinin kavranması açısından önemlidir.

2.2.7.1.1. Örgütsel Sinizm ve İş Memnuniyeti

İlk olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ve Herzber'in Çift Faktör Kuramı ile ortaya atılan iş tatmini kavramı; çalışanların arzu ettiği çıktılarla, meydana gelen çıktılar arasında yapmış olduğu kıyaslamalar neticesinde işine karşı beslediği duygusal tepkiler şeklinde tanımlanmıştır (Söyük, 2007). Araştırmalar, çalışanlar arasında iş doyumu seviyesinin düşük olması ile çalışanların beklentileri karşılama düzeylerinin de düşük olmasına neden olduğu belirtilmektedir (Kalağan 2009). Beklentiler karşılanmadıkça çalışanlar arasında gerilim, kırgınlık, memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığı durumları ortaya çıkacaktır. Bu durum iş tatmini ve örgütsel sinizm ilişkisini açıklamaktadır (Boyalı 2011).

İş tatmininin içerdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeleri nedeniyle ve değerlendirmenin bireyin kendisi tarafından yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sinizmle ilişkisi olabileceği düşünülebilir. Çünkü çalışanların beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmaması ile oluşan hayal kırıklığı örgütsel sinizme neden olabilmektedir. Örgütsel sinizm ise çalışanlarda gerilim, endişe, öfke ve aldatılmışlık

hislerinin ortaya çıkmasına, dolayısıyla çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olabilmektedir.

Örgütsel sinizm ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bilimsel çalışmalar, çalışanların örgütsel sinizm düzeyinin artması ile iş tatmini düzeyindeki azalmadan bahsetmektedir (Abraham 2000). Bu kavramlar yakından incelendiğinde, ikisini benzerlikler ve farklılıklarının olduğu tespit edilmiştir. İş tatminine ait boyutlara bakıldığında bu kavramın "iş" üzerine odaklanmış olduğu, sinizmin ise "örgüt" üzerine odaklanmış olduğu görülmektedir. Kavramların ikisi de tutumsal olmaları nedeniyle benzerlik göstermektedirler. Kavramların alt boyutlarındaki benzerlikler yanında, sinizmin ek olarak " umutsuzluk, hayal kırıklığı, aşağılama ve güvensizlik" kavramlarını da taşıması farklılıklarını göstermektedir (Andersson 1996; Aydın ve ark. 2009). Her iki kavramda da çalışanların içinde bulundukları örgüte yönelik olumsuz düşünceleri ölçü olarak kullanılmaktadır.

Çalışanların iş tatmin düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda genel olarak bu iki kavramın negatif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Arabacı (2010), eğitim müfettişlerinin katılımıyla gerçekleştirdiği bir çalışmada çalışanların iş tatminlerinin artması ile örgütsel sinizm düzeyinin azaldığını göstermiştir. Bununla birlikte başka bir araştırmada da sinizmin duygusal boyutu ile iş tatmini arasındaki negatif yöndeki ilişki gösterilerek önceki çalışmaların sonuçları desteklenmiştir (Kahya, 2013).

2.2.7.1.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanın bağlı bulunduğu örgüte yönelik hissetmiş olduğu bağın ifade edilme şeklidir (Yıldız, 2013). Swailes (2002), örgüt üyelerinin örgütün amaçlarına ve değerlerine tam olarak katılarak bunları kabul etmesi, örgüt için her

şeyini ortaya koyması, örgütte kalma konusunda güçlü bir irade sergilemesini örgüte bağlılık olarak tanımlamıştır.

Örgütsel bağlılık üç alt boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Çalışanın kimliğini örgüte tanılayarak duygusal olarak bağlanması duygusal bağımlılığı işaret etmektedir. Çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetini, fayda ve zararlarını değerlendirerek örgüte bağlı kalması devamlılık bağımlılığını göstermektedir. Çalışanın kendisini örgütün üyesi olma konusunda yükümlü hissetmesi, bu durumun ahlaki bir mesele olduğuna inanması normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1991; Özutku, 2007).

Örgütsel bağlılık da örgütsel sinizm gibi tutumsal bir kavramdır. Örgütsel sinizmin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanların mesleki yeterliklerini ve becerilerini sergileyebilmelerine fırsat verilmemektedir. Bunun neticesinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen beceri algılarında azalma ve örgüte karşı güven düzeylerinde azalma görülmektedir (Abraham 2000).

Örgüte bağlılık konusunda etkili olan faktörler; yapılan iş karşılığı alınan ücret, maddi çıkarlar, örgüt kültürü, liderlik, kişisel yaşam ile iş yaşamı arasındaki denge, yönetsel politikalar, eğitim ve çalışanların geliştirme imkânları şeklinde sıralanabilir. Sayılan bu faktörlerin aynı zamanda örgütsel sinizme de neden olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında yakın bir ilişki olması beklenen bir durumdur.

Örgütsel bağlılık ve sinizm arasında güçlü bir etkileşim olmasına rağmen iki kavram arasında belirgin farklar vardır. Bu farklar şöyle sıralanabilir (Dean vd., 1998; Özgener vd., 2008):

- Bilişsel anlamda farklılık vardır. Örgütsel sinizm algısı yüksek olan çalışanlar örgütün faaliyetlerinin bütünlük eksikliği taşıdığını düşünmektedirler. Ancak

örgütsel bağlılıkta, çalışanların bireysel değerler ve hedeflerinin, örgütün değer ve amaçlarıyla aynı olup olmadığına bakılmaktadır.

- Örgütsel sinizm düzeyi yüksek çalışanların örgütten ayrılma ve ayrılmama arasında düşüncelere sahiptirler. Örgütsel bağlılıkta ise çalışanların örgütten ayrılmaya yönelik değil, örgütte kalmaya yönelik niyetlerinin olup olmadığı önemlidir.
- Duygusal anlamda farklılık söz konusudur. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların, bağlı oldukları örgütlerine karşı engellenme ve küçümseme gibi düşüncelere sahip olmaları söz konusudur. Duygusal bağlılıkta ise çalışanın örgütüne karşı sevgi ve gurur duyma hisleriyle ilgilenmektedir. Bu anlamda örgütsel sinizm, örgütsel bağlılıktaki eksikliğe göre oldukça şiddetli bir durumdur.

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bilimsel çalışmalar genel olarak bu iki kavramın negatif yönde bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ve sinizm ilişkisini inceleyen Yıldız (2013), örgütsel sinizm değişkeninin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Fındık ve Eryeşil de (2012) örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasındaki negatif ilişkiyi göstermiştir. Bu araştırmalara benzer bir sonuç bildiren Özgan ve arkadaşları da (2012) regresyon analizi ile örgütsel bağlılığın örgütsel sinizmin %30'unu açıklayabildiğini göstermişlerdir.

Kişilik sinizmi ile örgüte bağlılık ilişkisini açıklayan Abraham (2000), bu durumun iki farklı nedeni üzerinde durmaktadır. Bu nedenlerden birincisi, sinik çalışanların ahlaki değerlerinin daha yüksek olduğu ve yönetimin aldığı kararları daha fazla sorgulamaları olarak ifade edilmektedir. Diğer neden ise sinik çalışanların

çevresine karşı güvensiz olmaları nedeniyle kendilerini soyutlamaları ve sosyalleşmeden kaçınmalarıdır. Bu nedenlerden dolayı sinik çalışanların örgüte bağlılıkları azalmaktadır.

Kılıç (2011), örgütsel sinizmin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığının uyum boyutu ile pozitif yönde bir ilişkisinin olduğunu, ancak genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılıkla negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu tespit etmiştir. Fındık ve Eryeşil de (2012) bu sonuçlara benzer olarak iki kavram arasındaki negatif korelasyonu göstermişlerdir.

2.2.7.1.3. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Örgütlerde işe yabancılaşma, çalışanların işi anlamsız görmesi, örgüt içerisinde kurmuş olduğu ilişkilerin tatmin etmemesi, yalnızlık, yetersizlik algısı ve kendini güçsüz hissetmesi, geleceğe dair umutlarının tükenmiş olması, kendisini sistemde sadece basit bir parça olarak görmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Elma 2003). İşe yabancılaşma farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilmektedir. En yaygın nedenleri iş doyumunun azalması, şikâyetlerin artması, keyfi uygulamalar, işe bağlılığın azalması ve güçsüzlük hissi şeklinde sıralanabilmektedir (Özgener vd. 2008). Yabancılaşmanın beş türünden bahsedilmektedir. Bunlar; güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon, kuralsızlık ve kendinden uzaklaşmak şeklinde sıralanabilir.

İşe yabancılaşma, örgütsel sinizm gibi bireysel bir tutum olup aynı zamanda sosyolojik bir olgudur. Her iki kavram da bireysel olgular olmamaları nedeniyle dinamik şekilde oldukları varsayılmaktadır. Dolayısıyla daha çok bireyin örgüte ilişkin deneyimleriyle ilgilenmektedirler (Özgener vd., 2008). Doğuştan gelen bir özellik olmayan yabancılaşma, örgütsel sinizmde olduğu gibi zaman içerisinde ortaya

çıkarmakta ve giderek gelişmektedir. Her iki kavramda olumsuz duygularla ilişkilidir. Yabancılaşma kavramı örgütsel sinizm kavramı ile bazı benzerlikler göstermesine rağmen daha çok bireyle ilgili bir olgudur. Bunun yanında örgütsel sinizm kavramı ise daha çok örgütle ilişkilidir (Boyalı, 2011). Örgütsel sinizm ve yabancılaşma arasındaki ilişkiyi inceleyen bilimsel bir çalışmada örgütsel sinizm düzeyinin artmasının yabancılaşma düzeyinde de bir artışla ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Bununla birlikte bu araştırmada örgütsel sinizm türlerinden olan mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi ile yabancılaşma arasında da pozitif ve anlamlı bir bağıntı olduğu gösterilmiştir (Abraham 2000). Çalışmasıyla bu sonuçları destekleyen Koçoğlu (2014) örgütsel sinizmin, çalışanların işe yabancılaşma eğilimi üzerinde etkisi olan iş stresinin düzenleyicisi olduğunu göstermiştir.

2.2.7.1.4. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, çalışanların işinin anlamından ve amacından kopması, hizmet verdiği bireylerle yeterince ilgilenemiyor olması şeklinde tanımlanmıştır. Tükenmişlik kavramı üç boyutta ele alınmaktadır; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı eksikliği şeklinde tanımlanmıştır (Üçok ve Torun, 2014). Örgütsel sinizm ile tükenmişlik kavramlarının benzerlikler ve farklılıkları mevcuttur. Tükenmişlik kavramı kapsamındaki duyarsızlaşma boyutuyla sinizm benzerlikler göstermektedir. Tükenmişlik kavramı ile çalışan bireylerin içinde bulundukları örgüte ve diğer çalışanlara karşı olumsuz tutumları söz konusu iken örgütsel sinizm çalışanların sadece örgüte karşı olumsuz tutumlarını ifade etmektedir.

Tükenmişlik bireyin kendisinden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkabileceği gibi, çevresel faktörlerden de etkilenebilmektedir (Telli vd., 2012). Bununla birlikte

tükenmişliğin nedenleri ile örgütsel sinizm neden olan unsurlar benzerlik göstermektedir.

Tükenmişlik ve örgütsel sinizm kavramlarının her ikisi de duyuşsal özellikler bakımından hayal kırıklığı ve karamsarlık şeklindeki olumsuz duyguları içermektedir. Çünkü iki kavramda da tetikleyici durumu olarak beklentilerin karşılanmaması söz konusudur. Örgütsel sinizmde bu olumsuz duyguların hedefi örgütün kendisi veya yöneticiler olurken, tükenmişlik durumunda olumsuz duygular çalışanın kendisine ve diğer çalışanlara yöneliktir.

Tükenmişlik ve örgütsel sinizm kavramları davranışsal açıdan ele alındığında, tükenmişlik ile genellikle çalışanların örgütsel yaşantıdan kendini geri çekme davranışları ifade edilmektedir. Bununla birlikte örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla oranda savunmacı tutum sergiledikleri görülmektedir. Çalışanları bu savunmacı tutumları örgütün faaliyetlerine karşı sözlü biçimde veya örgütsel girişimlere alaycı şekilde yaklaşarak göstermektedirler. Bununla birlikte hem sizimde hem de tükenmişlik durumunda bireylerin aşağılanması ve küçümsenmesi söz konusudur (Brandes ve Das 2006; Boyacı 2011). Çeşitli bilimsel araştırmalarda bazı meslek gruplarında tükenmişlik durumunun oldukça fazla görüldüğü belirtilmiştir. Bu meslek gruplarında aynı zamanda sinik davranışların da daha sık görüldüğü ifade edilmektedir (Özgener vd. 2008).

Alan ve Fidanboy (2012), çalışanların tükenmişlik durumları ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, iki kavram arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Benzer olarak Üçok da (2012) resmi ve özel kurumlarda çalışan bireylerin sinik tutumlarının, tükenmişlik derecelerine belirgin etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

2.2.7.1.5. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

Çalışanların gönüllülüğüne bağlı bir bireysel davranış şekli olan Örgütsel Vatandaşlık kavramı yazılı bir kural olmadan, örgütün işlevlerinin yerine getirilmesine yardım eden bir kavramdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık üzerinde negatif yönde bir etkisi söz konusudur. Fakat bu etki doğrudan olmayıp, örgütsel sinizme bağlı ortaya çıkan yabancılaşma üzerinden meydana gelmektedir. Bu durumda çalışanların örgüte yönelik negatif bakış açıları yabancılaşma eğilimine neden olarak örgütsel vatandaşlık düzeyinin azalmasını sağlayacaktır (Abraham 2000).

Örgütsel vatandaşlık duygularının gelişmesinde hem çalışanlara hem de örgüte has bazı faktörler mevcuttur. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Kalağan 2009; Boyacı 2011).

- Örgütün çalışanlarını bir araç olmaktan ziyade bir insan olarak görmesi,
- Örgütün çalışanlara değer verip saygı göstermesi,
- Çalışanların talep ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması,
- Yöneticilerin çalışanlara saygı göstermesi
- Yöneticilerin çalışanlara ihtiyaç durumunda yardımcı olması ve onları desteklemesi,
- Çalışanların işten beklentilerinin karşılanması.

Örgütün gelişiminin hem içeriden hem de dışarıdan desteklenmesi vatandaşlığın esasıdır. Bu çerçevede örgütsel sinizme uğramış çalışanların örgüt içerisinde gönüllü olarak iş yapması beklenmeyen bir durumdur. Bununla birlikte sinik çalışanlar örgütsel faaliyetlerin düzeltilmesi veya iyileştirilmesi için de çaba göstermezler. Örgütü tehdit eden unsurlara karşı gönüllü olarak örgütü savunma istekleri de yoktur. Çünkü örgüte güveni azalmış çalışanlar, yönetimin kendilerine

haksızlık ettiğini, hak ettiği değeri vermediklerini düşünmektedirler. Bu nedenle örgütün daha fazla çaba gösterilmeye değer olmadığını düşünmektedirler.

Sinik çalışanlar, örgüt içerisindeki diğer çalışanların ve yöneticilerin dürüst davranmadıklarını, bireysel çıkarlarını gözettiklerini, bu yönde hareket ettiklerini düşünmektedirler. Bu nedenle iş ilişkilerinde başkalarına yardım etmeyi düşünmezler. Örgüt içerisindeki sinikler, başarılı olmayan değişim çabaları sonucunda hayal kırıklığına uğrayarak, yönetimi sorumlu tutmaktadırlar. Örgütsel sinizm ile beraber çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme istekleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Özgener vd. 2008).

Örgütsel vatandaşlık ve sinizm üzerine yapılan çalışmalar yukarıda bahsedilen özellikleri desteklemektedir. Anderson ve Bateman (1997), sinik çalışanların gönüllü işlerde, ekstra ücret alınmayan komisyonlarda, normal mesai dışında görev almaktan kaçındıklarını tespit etmişlerdir. Bu süreçte yabancılaşma kavramının önemli olduğu vurgulanmıştır. Farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde yapılan bilimsel araştırmalarla, örgütsel vatandaşlığın örgütsel sinizm ile yakın ilişkili olduğu gösterilmiştir (Kabataş, 2010; Yetim ve Ceylan, 2011).

2.2.7.1.6. Örgütsel Sinizm ve Kuşkuculuk

Kuşku duyan kimseler genellikle kuşku duydukları hususlara yönelik delillerle ve deneme yanılma fırsatlarıyla kuşkularından vazgeçebilirler. Bu yüzden kuşkuculuk bireyler arasındaki iletişim içeriği ve bağlamıyla değişebilen bilişsel bir yanıt şeklinde tanımlanmıştır (Tokgöz ve Yılmaz 2008). Örgütsel sinizm tutumu sergileyen çalışanlar daha önceki olumsuz tecrübelerine dayanarak değişim başarısı açısından iyimser değildirler. Kuşkuculuk kavramında başarı sağlanacağına dair bir tereddüt

durumu söz konusu olmasına rağmen bir yandan da olumlu bir değişimin görüleceğine inanılmaktadır. Örgütsel sinizmde ise liderlere yönelik inanç kaybından bahsedilebilir. Ayrıca geçmişteki başarısızlıklar yüzünden tepki gösterilmesi de mümkündür.

Yukarıda belirtilen örgütsel nedenler dışında bazı kavramların da çalışanların sinizm düzeyi ile ilişkisi gösterilmiştir. Çalışanların adaletsizlik algısı bu kavramlardan bir tanesidir. Fitzgerald (2002) örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde önemli etkisi olduğunu göstermiştir. Bu etkinin kişilik sinizminden daha belirgin olduğunu belirtmiştir.

2.2.7.1.7. Örgütsel Sinizmin Olumlu Sonuçları

Genel olarak örgütsel sinizmin olumsuz etkileri ele alınmaktadır. Ancak bu kavramın bazı olumlu etkilerinden de bahsedilebilir. İşletmelerde sinik tutum sergileyen çalışanların örgütün kararlarını ve yönetim stratejilerini sorgulayıcı davranışları bazı yanlışların görülmesine neden olabilmektedir. Yeterli desteği almaları halinde sinik çalışanlar örgüt vicdanının sesi haline gelebilmektedirler (Dean vd. 1998; Naus, 2007). Sinizmin etik karar vermede önemli etkisi olduğu, çalışanlar arasında birlik, beraberlik ve yardımlaşma davranışlarını tetikleyen ve yönlendiren bir tutum olduğu ifade edilmektedir (Turner ve Valentine, 2001). Ayrıca sinik çalışanlar, kişisel çıkar peşinde koşan bireyler üzerinde kontrol sağlayabilmekte, bunu da kendileri için olduğu kadar örgüt vicdanı için yapmaktadırlar. Bu bireylerin etik olmayan isteklere boyun eğmedikleri veya direndikleri gösterilmiştir (Anderson ve Bateman, 1997).

Bir kişisel savunma mekanizması şeklinde iş gören sinizm sayesinde sinik çalışanlar başkalarının bireysel çıkarları doğrultusunda davranmasını, kendinden faydalanmasını önleyebilmektedirler (Hatfield vd., 2013).

Bu bağlamda örgütsel sinizmin olumsuz etkileri kadar olumlu etkilerinin de bilinmesi örgütsel yönetim planlaması açısından son derece önemlidir. Bu nedenle alanyazında örgütsel sinizmin olumlu yönlerinin de açığa çıkarılmasına dair çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.8. Örgütsel Sinizm Ölçümlenmesi ve Ölçüm Araçları

Örgütlerde çalışanların tümünü yakından etkileyen ve psikolojik boyutları olan sinizm kavramının örgüte atfedilmesi önemli bir konudur. İçerisinde maddi ve manevi unsurlar içeren örgüt yapısında tecrübe edilen olgulara insan aracılığıyla ulaşılmaktadır. Bu nedenle örgütsel sinizm kavramının da aslında bireysel planda geliştiği, örgütü oluşturan bireylerden dolayı da örgütsel nitelik kazandığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bireysel ve örgütsel kavramlar birbirlerini destekliyor olsalar da farklı kavramlar olarak ele alınmalıdırlar. Bireysel ve örgütsel öğrenme kavramlarını araştıran bir çalışmada öğrenme sürecinin doğrudan birey ile ilişkisi olmasına rağmen bireysel öğrenmenin örgütsel düzeyde öğrenme kadar hızlı olmadığı, ancak iki kavramın senkron şekilde ilerlediği tespit edilmiştir (Lawrence, 2009).

Benzer şekilde bireysel hafıza, örgütsel hafıza gibi bireysel ve örgütsel performans kavramlarının da ayrımları yapılmıştır. Bütün bu çalışmalar bireysel planda etkili olan kavramların örgütsel olarak da etkili olabileceğini ve bireysel unsurların toplamının da örgüte ilişkin değerleri yansıtabileceğini göstermektedir. Bu iki kavram ayrı olmalarına rağmen iç içe geçmiş anlamlar da taşımaktadırlar. Çünkü

örgüt bireylerden meydana gelmektedir. Dolayısıyla bireyi ilgilendiren her şey doğal olarak örgütü de ilgilendirmektedir. Bu analogi sinizm ve örgütsel sinizm kavramı için de geçerlidir. Örgütsel sinizm ifadesi ile örgüt içindeki sinik bireylerin duygu ve tutumlarının örgüte yansması belirtilmektedir. Benzer şekilde sosyal sinizm kavramı da sinik bireylerin toplumsal yansmasını ifade etmektedir.

Psikolojik boyutları içeren ve soyut bir kavram olan sinizmin örgüt çapında değerlendirilmesi ve ölçülmesi kolay bir işlem değildir. Bu konuda, ölçüm araçlarının geliştirilmesi için bilimsel araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel sinizmin bütün boyutları ile ele alınması gerekliliği nedeniyle ayrıntılı çalışmalara ihtiyaç duyulmuştur. Brandes (1997), örgütsel sinizmin çok boyutluluğunu da dikkate alan bir ölçek geliştirmeyi hedeflemiştir. Çünkü daha önceki ölçeklerde örgütsel sinizmin yeterince ayrıntılı ele alınmadığını düşünmekteydi. Sinizmi alt boyutlarıyla birlikte bir bütün olarak ele alan araştırmacıların ölçüm yapma konusunda zorlanmaları nedeniyle bazı parçalara bölerek, bu parçaları ayrı ayrı değerlendirilmesi düşünülmüştür. Ancak "güven eksikliği", "karamsarlık" şeklindeki parçaların her zaman bir arada bulunma ihtimalleri olmadığı için bu tür bir yaklaşımın doğru sonuç vermeyeceği belirtilmiştir.

Bireysel sinizm derecesini ölçen bazı ölçekler geliştirilmiştir. Bunlardan, Uluslararası Kişilik Maddeleri Havuzu (International Personality Item Pool, IPIP, 2002) olarak bilinen kişisel sinizm ölçeği diğerleri gibi örgütsel sinizmin değerlendirilmesinde kullanılmamaktadır. Örgütsel sinizmi değerlendirmek amacıyla geliştirilen ölçeklerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Quian, 2013):

- Stanley ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2005) Değişim Özellikli Sinizm Ölçek

- Wanous ve arkadaşları tarafından geliştirilen (2002) Örgütsel Değişime Karşı Sinizm Ölçek (Change-Cynicism about Organizational Change (CAOC) Scale)
- Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçek (Organizational Cynicism Scale)
- Reichers ve arkadaşları tarafından geliştirilen (1997) Sinizm Ölçek
- Vance, Brooks ve Tesluk (1995) tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm ve Gelişebilirlik (Organizational Cynicism and Improvability) Ölçek

Bu ölçeklerin her biri örgütsel sinizmin değerlendirilmesinde kullanılmış olup farklı yaklaşımlara göre geliştirilmişlerdir.

2.2.9. Eğitim Öğretim Kurumlarında Yaşanan Sinizm

Eğitim öğretim kurumlarında yaşanan sinizm, kendisini eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin kuruma karşı olumsuz duygular geliştirmesiyle göstermektedir. Bu durumda öğretmenlerin kuruma olan güven düzeyi azalmaktadır. Kurum yönetiminin aldığı kararlar ve işleyiş konusunda yöneticilerin şeffaf olmadığı algısı hakimdir (Helvacı ve Çetin, 2012). Sinizmin belirgin olduğu eğitim kurumlarında öğretmenlerin kuruma, kendi rollerine ve görevlerine yönelik olumsuz düşünceler ve tutumlar geliştirdikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte iş performanslarının da azaldığı gösterilmiştir (Sağır ve Oğuz, 2012). Öğretmenlerdeki sinik tutumlar nedeniyle eğitim kurumunun yapısı, işleyişi, değerleri, inançları, normları ve gelenekleri de zarar görmektedir (Karadağ vd. 2014). Bu olumsuz tabloyla birlikte kurum genelinde ortaya çıkan olumsuz hava öğretmenlerin çalışma ortamına ve kendisine karşı olumsuz deneyimler yaşamasını sağlamaktadır (Kalağan ve Aksu,

2010). Bu nedenle öğretmenlerin kurumlarına karşı olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olan etkenlerin belirlenip düzenlenmesi eğitim kurumlarında yönetim başarısı açısından son derece önemlidir.

Sinik tutum sergileyen öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerine uyum sağlaması ve motivasyonları da zorlaşmaktadır. Bu durumda mesleki becerilerini geliştirme konusunda çaba sarf etmeyecek olan öğretmenler, eğitimin kalitesini artırmaya yönelik etkin öğretim yöntem ve tekniklerini araştırma konusunda da gönüllü olmamaktadırlar. Sinik durumları nedeniyle böyle bir yeniliğin gerekli olmadığına inanmaktadırlar. Bireysel planda başlayan sinik tutumlar zaman içerisinde okulun genelini etkileyecek, okul başarısı düşecektir.

Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin mesleklerine karşı bu şekilde olumsuz duygu ve düşünceler geliştirmeleriyle yalnızca eğitim örgütleri değil, bu kurumlarla ilişkili üst sistemler ve toplumun beklentileri de karşılanamaz hale gelecektir.

Eğitim öğretim faaliyetlerinin verimli ve etkili olmasında anahtar rol oynayan öğretmenlerin sinik tutumları nedeniyle toplumların bilgi çağının gerisinde kalmaları beklenen bir sonuç olacaktır. Günümüzde teknolojiyi yakından takip eden ve ustalıkla kullanabilen öğrencilerin eğitim-öğretim ortamlarında ilgilerini çekebilmek, motivasyonlarını yükseltebilmek, taleplerine yanıt verebilmek, öğrenmelerini artırabilmek ve başarılı olmalarını sağlamak için öğretmenlerin içinde bulunduğu kurumun hedefleriyle uyumlu hareket etmesi, özverili biçimde çaba sarf etmesi, yenilikleri takip edebilecek enerjiyi yakalayabilmesi gerekmektedir. Ancak sinik tutum gösteren öğretmenlerin bahsedilen bu özelliklerden çok uzakta olduğu bilinmektedir. Bu nedenler eğitim kurumlarında örgütsel sinizme neden olan

faktörlerin detaylı şekilde incelenmesi ve gerekli önlemlerin alınması eğitim başarı ve kalitesini yükseltmek için şarttır. Yukarıda bahsedilen olumsuz durumların yaşanmaması için sinik tutum sergileyen öğretmenlerden ziyade kendileriyle ve kurumlarıyla barışık, mesleki gelişimi ve ilerlemeyi kendine amaç edinen, daima öğrenme çabası içerisinde olan, kurumuna karşı olumlu duygular besleyen öğretmenlere ihtiyaç vardır.

Eğitim kurumları açısından bakıldığında, eğitim çalışanları olan öğretmenlerin kurumun amaçlarına yönelik daha fazla, gönüllü ve özverili davranışlar göstermesi, örgüt başarısını arttırmada etkin bir rol oynamaktadır. Böyle bir durumda, öğretmen okulunu dışardan gelebilecek tehlikelere karşı koruma tutumu gösterecektir. Öğretmenlerin mesleklerine yönelik tutumları ile mesleklerinde başarılı olmaları yakın ilişkilidir (İlğan vd. 2013). Bununla birlikte örgütsel sinizm algısı yaşayarak, kurumuna karşı olumsuz duygu besleyen ve olumsuz davranışlar sergileyen öğretmenlerin mesleki başarısı gerileyecektir (Karadağ vd., 2014). Çünkü sinizm algısı, öğretmenlerin okul başarısı için bir çaba göstermesini anlamsız kılmaktadır. Ayrıca, mesleklerine ve kurumlarına olumsuz bir bakış açısı içinde olan çalışanlar yaptıkları işi sevmeyecek, okulun hedeflediği yönde ilerlemesine destek olmak istemeyecek ve performansı azalacaktır. Böyle bir durumda, kurumuyla bütünleşen, kurumun başarısını ve saygınlığını desteklemeye çalışan, kurum amaçlarına hizmet eden öğretmenlerin varlığı, eğitim sisteminin verimliliği için şarttır. Bu nedenler öğretmenlerin kendilerini kurumlarına karşı olumsuz tutuma yönlendiren sebeplerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sayede sorunun önlenmesine yönelik uygun tedbirler alınarak, sorunun çözümüne yönelik uygun stratejiler geliştirilebilir.

Eğitim kurumlarında yaşanan örgütsel sinizm nedeniyle sadece öğretmenler değil, eğitim kurumları, öğrenciler, aileler, kısacası toplumun büyük bir kısmı

doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin yaptıkları işe inanmaları ve önemini bilmeleri eğitim kalitesinin artırılmasında çok önemlidir (Can, 2004).

Ülkemizdeki eğitim sisteminin merkeziyetçi yapısı açısından bakıldığında, uzaktan yönetim sistemi uygulanması, yasaların ve yönetmeliklerin eğitim kurumlarında katı bir şekilde uygulanması neticesinde öğretmenlerin eğitim kurumlarına olan ilgileri azalmaktadır. Bazı durumlarda olumsuz duygular beslemelerine neden olarak görevlerini eksik şekilde yapmalarına neden olmaktadır. Bununla birlikte eğitim sistemimizin değişken yapısı nedeniyle öğretmenlerin uyum sorunları yaşadıkları, görevlerini yapmakta zorlandıkları bilinmektedir. Sinizm, eğitim kurumlarının işleyişinde sorunlara neden olarak bu kurumların amaçları doğrultusunda ilerlemelerine engel olmaktadır. Yapı itibarıyla çevresel faktörlerden kolay etkilenebilen eğitim kurumlarının gelişimlerini sürdürebilmeleri, başarı yakalayabilmeleri öğretmenlerin çabalarıyla sağlanabilmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarının temel yapıtaşları olan öğretmenlerin sinizm algısına neden olan unsurların üzerinde durulması çok önemlidir.

2.2.10. Sinizmle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel sinizm konusunda yapılan uluslar arası ve yurt içinde yapılan araştırmalar incelenmiştir.

Örgütsel Sinizm Konusunda Yapılan Uluslararası Araştırmalar

Sinizmle ilişkili kavramların yaygın olarak bütün örgütlerde görülmesinin alışılmış bir durum olarak görülmesi nedeniyle, örgütsel sinizm kavramı gündeme gelmiştir. Uluslararası alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizme yönelik bilimsel çalışmaların oldukça eski tarihlere dayandığı, ülkemizde ise son yıllarda daha sıkça ele alınmaya başladığı tespit edilmiştir. Uluslararası çalışmalarda sinizm konusuna

ilişkin çeşitli kavramlar ele alınmaktadır. Yaygın olarak üzerinde durulan kavramlar; kişilik sinizmi, toplumsal veya kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizminin ile birlikte örgütsel sinizm olarak sıralanmaktadır.

Örgütsel sinizme yönelik bilimsel araştırmalar iki ayrı noktaya hedeflenmiştir. İlk grupta yer alan çalışmalar daha çok örgütsel sinizmin tanımlanması ve bu alanda kullanılabilecek veri toplama araçlarının geliştirilmesini hedeflemiştir. Diğer çalışmalar ise örgütsel sinizmin nedenlerine ve sonuçlarına yönelik değerlendirmeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda örgütsel sinizmle ilişkili olan pek çok kavram üzerinde araştırma yapılmıştır. Bu kavramlar arasında örgütsel adalet, örgütsel politika, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali, iş doyumu, örgütsel değişim, liderlik, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, tükenmişlik, yabancılaşma, performans, örgüt temelli özsaygı, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek gibi değişkenler sırlanabilir. Bkz. Tablo 6.

Tablo 6. Örgütsel Sinizm Konusunda Yapılan Uluslararası Araştırmalar

Kişiler	Denek Grubu	Örgütsel Sinizme Etkileri	Sonuçları
Andersson (1996)	Beyaz yakalı çalışanlar	-Yöneticilerin yüksek ücret almaları -Örgütsel performans azalması -Habersiz şekilde işten çıkarılma	Sözleşme ihlalleri kuramı gereğince de örgütsel sinizmin seviyesini arttırdığı gözlenlenmiştir.

devam edecek

Brandes ve ark. (1999)	Yöneticiler ve çalışanlar	-Örgütsel bağlılık -Çalışanların katılımı -Yöneticilerin biçimsel rol davranışı	-Örgütsel bağlılık ile negatif; -Çalışanların katılımı ile negatif ve orta düzeyde; -Yöneticilerin biçimsel rol davranışı ile negatif ve düşük düzeyde ilişki vardır.
Delken (2004)	Çağrı merkezinde çalışan bireyler	-Bireylerin demografik özellikleri -Psikolojik sözleşme ihlali -Medeni durum -Çalışanların rol karmaşası	-Demografik özellikler ile psikolojik sözleşme ihlali etkili değildir. -Medeni durum ile anlamlı düzeyde ilişkilidir. -Performans kaygısı nedeniyle rol karmaşası yaşadıkları sonucuna varılmıştır.
Abraham (2000)	Çalışma ortamı (kuramsal)	-Tükenmişlik -Kişi-rol çatışması ve kişilik sinizmi -Kişinin doğuştan muhalif olması -İş tatmini -Bağlılık düzeyi	-Tükenmişlik, kişilik sinizmi ve kişinin doğuştan muhalif olması işe yönelik sinizmde ilişkilidir. -Kişilik sinizmi, toplumsal sinizmin öncüsüdür. -İş tatmini ve bağlılık düzeyi toplumsal sinizmi arttırmaktadır.

devam edecek

Dean ve ark. (1998)	Öğrenciler (çalışmanın 1.kısım)	-İş doyumu -Örgütsel bağlılık -Çalışanların motivasyon durumu -İyimserlik -Kişilik sinizmi -Sinizm termometresi -Bireysel demografik özellikler	-Örgütsel sinizm ile iş doyumu, örgütsel bağlılık ve çalışanların arasında pozitif ilişki vardır. -Örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi ve sinizm termometresi arasında negatif bir ilişki vardır. -Demografik değişkenlerin bir etkisi gösterilmemiştir.
	Öğrenci ve çalışanlar (çalışmanın 2.kısım)	-Umut duygusu -Sempati -Kızgınlık -Eylemsel ve tasarlanmış davranışlar -Çalışanların anti-sosyal yapısı	-Umut duygusu ve sempati arasında anlamlı bir ilişki vardır. -Kızgınlık ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur -Eylemsel ve tasarlanmış davranışlar ile örgütsel sinizm arasında doğrudan bir ilişki vardır.
Johnson ve ark. (2003)	Çalışanlar	-Psikolojik sözleşme ihlali -Bilişsel ve duyuşsal sinizm -Duygusal tükenme -Hizmet süresi -İş ile ilgili tutumlar -İşletmedeki diğer çalışanlara yardımcı olma	-Sosyal değişim ihlalleri hem örgütsel sinizme hem de psikolojik sözleşme ihlallerine etkisi vardır.

devam edecek

James (2005)	Eğitimciler	-Örgütsel adalet -Psikolojik sözleşme -Örgütsel politika -Örgütsel destek sınıfları	-Tüm neden olan faktörlerin örgütsel sinizme bağlı olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir.
Stanley ve ark. (2005)	Farklı sektör çalışanları	-Örgütsel değişim ve sinizm ile etkileşimi	-Sinizmin; şüphecilik ve güven kavramıyla farklılıkları ortaya konmuştur.

Literatürdeki sinizmle ilgili bilimsel çalışmalar 1998 yılında Dean ve arkadaşları tarafından gözden geçirilerek belirli kategorilerde sınıflanmıştır. Buna göre sinizm; kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve iş ya da meslek sinizmi olmak üzere beş ayrı sınıfta incelenmiştir.

Andersson (1996), çalışan sinizmine yönelik bir araştırmada sözleşme ihlalleri kuramını da inceleyerek bu iki kavram arasındaki ilişkileri değerlendirmiştir. Andersson ve Bateman'ın (1997) araştırmalarında ise beyaz yakalı çalışanlardaki sinizm tutumlarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri incelemişlerdir. Bu çalışmada yöneticilerin yüksek ücret almalarının, örgütsel performansta azalmanın, habersiz şekilde işten çıkarılmaların örgütsel sinizm seviyesini artıran temel faktörler olduğu ortaya konmuştur.

Yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılan ve örgütsel sinizmin çeşitli değişkenlerle ilişkisinin ele alındığı bir araştırmada Brandes ve arkadaşları (1999), örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık ile negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu göstermişlerdir. Bununla birlikte aynı çalışmada örgütsel sinizmin çalışanların katılımı ile negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu, yöneticilerin biçimsel rol davranışı ile negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel sinizm ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen

Delken (2004), çağrı merkezinde çalışan bireylerin demografik özelliklerinin psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide etkili rol oynamadıklarını göstermiştir. Ancak medeni durum değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada çalışanların sinizmi nedeniyle yöneticilerin sorun yaşadıkları, performans kaygısı nedeniyle rol çalışanların karmaşası yaşadıkları belirlenmiştir.

Abraham (2000) çalışma ortamında ortaya çıkan sinizmin beş farklı boyutunu incelemiş, sinizm sürecini kuramsal olarak açıklamaya çalışmıştır. Sinizm boyutlarından toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizmi ile psikolojik sözleşme ihlalleri arasında, işe yönelik sinizm ile tükenmişlik durumunun, kişi-rol çatışması ve kişilik sinizmi ile kişinin doğuştan muhalif olma özelliğinin ilişkili olabileceğini ortaya koymuştur. Ayrıca bu araştırmada kişilik sinizmi ile örgütsel sinizmin ilişkisi belirlenmiştir. Bu bağlamda kişilik sinizmi için toplumsal sinizmin bir öncülü olduğu ifade edilmiştir. Toplumsal sinizmin iş tatmini ve bağlılık düzeyini de artırdığı gözlenmiştir. Bu durum, toplumsal siniklerdeki çalışma ortamı koşullarına yönelik taleplerinin daha gerçekçi olabileceğini ve yaşanan hayal kırıklıklarının onları bu kişileri derinden etkilememesine bağlanmıştır.

Örgütsel sinizme yönelik bilimsel araştırmaların artması neticesinde sinizmin ölçülmesi ve belirli standart kriterler içerisinde değerlendirilmesi gerekliliği doğmuştur. Dean ve arkadaşları (1998) tarafından belirlenen örgütsel sinizm kavramı için 2000 yılında Eaton tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek ilk olarak öğrenciler üzerinde uygulanmış olup yapılan faktör analizinde bilişsel, duyuşsal ve devinimsel boyutları içeren toplam 68 ifadeden meydana gelen bir ölçek hazırlanmıştır. Bunun yanında ölçeğin 12 ifadelik bir kısa versiyonu da hazırlanmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayıları bilişsel boyut için 0.86, duyuşsal boyut için 0.81 ve

devinimsel boyut için 0.62 hesaplanmıştır. Araştırmada ayrıca ölçeğin kısa formu ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, çalışanların motivasyon durumu, iyimserlik, kişilik sinizmi, sinizm termometresi ve bireysel demografik özellikler arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel sinizm ile iş doyumu, örgütsel bağlılık ve çalışanların motivasyon durumları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte kişilik sinizmi ve sinizm termometresi ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Demografik değişkenlerin bir etkisi gösterilmemiştir.

Bu çalışmanın ikinci kısmında bir örgütsel sinizm modeli geliştirilmiş ve sosyal motivasyon kuramına göre bu model değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütün kendisinin, örgütte yer alan yöneticilerin ve çalışanların örgüt içerisindeki olumsuz durumlardan ne derecede etkilendikleri ve tutumsal süreçleri takip edip etmedikleri incelenmiştir. Bununla birlikte duygularla davranışların ilişkisi incelenmiştir. Araştırmaya dahil edilen öğrenci ve çalışanlardan oluşan bireylerin, içinde bulundukları örgütlerde yaşanan olumsuz durumlara neden olan tutumları ifade etmeleri istenmiştir. Sonuç olarak, umut duygusu ve sempati ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, kızgınlık ile davranışlar arasında ise böyle bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Hem eylemsel hem de tasarlanmış davranışlar ile örgütsel sinizm arasında doğrudan bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte çalışanların içinde bulundukları örgüte yönelik olumsuz eylemsel davranışları ile kızgınlık duygusu, umutsuzluk ve sempati eksikliği arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Sinik çalışanların sinirli olmaları yanında örgüte karşı daha anti-sosyal bir yapıda oldukları da bu çalışma kapsamında tespit edilen bulgular arasındadır.

Johnson ve arkadaşları da (2003), çalışanların psikolojik sözleşme ihlali, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm, iş ile ilgili tutumlar, duygusal tükenme, hizmet süresi ve işletmedeki diğer çalışanlara yardımcı olma davranışları açısından bir değerlendirme yapmışlardır. Çalışma sonucunda sosyal değişim ihlallerinin, hem örgütsel sinizme hem de psikolojik sözleşme ihlallerine etkisi olduğu gösterilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel sinizmin de psikolojik sözleşme durumunu etkileyerek çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi işe karşı tutumlarını etkilemektedir. Bununla birlikte, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu, iş doyumunun örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu ile negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Brandes ve arkadaşları (2007), örgütsel sinizmin nedenleri ve sonucuna yönelik bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada işten çıkarma durumlarının çalışanlar arasında örgütlerine karşı güvensizliğe ve hayal kırıklığına neden olduğu ortaya konmuştur. Araştırma kapsamında küçülmeye giden örgütlerde işten çıkarılma öncesinde yöneticilerin tepkileri incelenmiştir. Bu anlamda işten çıkarılmayan bireylerin işlerine yönelik çabaları ile örgütsel sinizm ve iş güvensizliğinin etkileşimi değerlendirilmiştir. Sonuç olarak örgütsel sinizm düzeyleri yüksek olan bireylerin iş güvensizliğini hissetmeleri halinde işlerine karşı daha fazla çaba sarf ettikleri doğrulanmıştır.

Örgütsel sinizmi oluşturan nedenleri incelemek üzere bir araştırma yapan James (2005), eğitimcilerin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel politikanın, örgütsel adaletin, psikolojik sözleşmenin ve algılanan örgütsel destek sınıflarından meydana gelen dört iş algısını örgütsel sinizmi oluşturan faktörler olarak belirlemiştir.

Çalışmada iş geriliminin, örgütsel vatandaşlığın azalmasının, zarar verici iş davranışlarının, çalışan uyumsuzluğunun ve performans azalmasının da örgütsel sinizme bağlı ortaya çıkan sonuçlar olduğu ifade edilmiştir.

Stanley ve arkadaşları (2005), çalışanlara ilişkin sinizm kavramını yeniden ele alarak genel bir tanım yapmayı hedeflemiştir. Bu bağlamda sinizm kavramını örgütsel değişimle ilişkili olarak araştırmak ve etkileşimini değerlendirmek için kılavuz olarak kullanmayı planlamıştır. Farklı sektörlerde çalışan bireylerin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada sinizm kavramının şüphecilik ve güven kavramlarıyla farklılıkları ortaya konmuştur.

Örgütsel Sinizm Konusunda Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Ülkemizde sinizm konusuna yönelik bilimsel araştırmaların geçmişi oldukça yakın zamana dayanmaktadır. Özellikle son yıllarda artış gösteren bu çalışmalar arasında Kasapoğlu (1992), tıp fakültesine devam eden öğrenciler üzerinde yürüttüğü bir çalışma ile sinizm ve meslek tercihleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma kapsamında bireylerin insan sevgisi ile sinizm arasında negatif yönde bir ilişki, bireysel çıkarları ön plana çıkarma tutumu ile sinizm arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu gösterilmiştir. Ayrıca öğrencilerin sosyodemografik özelliklerinin bazıları ile sinizm düzeyleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunduğu ortaya konmuştur.

Erdost ve arkadaşları (2007), örgütsel ve genel sinizm kavramlarının ulusal alanyazına tanıtılması için çalışmışlardır. Bu anlamda çeşitli felsefik bakış açılarıyla birlikte Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanmışlardır. Bu çalışmada çalışanların demografik özellikleriyle genel ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki araştırılmıştır. Aynı zamanda örgütsel sinizme yönelik geliştirilen ölçeklerin de değerlendirilmesi yapılmıştır. Hem genel hem de örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların görev yaptıkları birim ve pozisyonlarına

göre belirgin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yöneticilerin çalışanlara göre daha az sinik tutum sergilediği, destek birimlerindeki çalışanların üretim birimlerindeki çalışanlara göre daha fazla sinik tutum içerisinde olduğu gösterilmiştir. Çalışanları eğitim düzeylerinin de sinik tutum gösterme eğilimini etkilediği belirlenmiştir.

Örgütsel sinizm ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte bu konuda geliştirilen orijinal ölçeklerin de Türkçeye uyarlanma çalışmaları hız kazanmıştır.

Güzeller ve Kalağan (2008), daha önceden geliştirilen bir örgütsel sinizm ölçeğinin hem dilimize uyarlanması hem de ilgili ölçeğin psikometrik özelliklerinin belirlemesini amaçlamışlardır. Bu çalışmada eğitim alanında hizmet veren çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm düzeylerinin nasıl etkilendiği incelenmiştir. Çalışma, Antalya il merkezindeki ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 325 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Sonuç olarak Türkçeye uyarlanan örgütsel sinizm ölçeği geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Ölçek iç tutarlık katsayısı 0.83 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların cinsiyet ve yaşları açısından bir fark gözlenmemesine rağmen, branşlarına ve eğitim durumlarına göre örgütsel sinizm düzeyinin farklılık gösterdiği belirtilmiştir.

Örgütsel sinizm konusunu akademisyenler üzerinde çalışan Kutanis ve Çetinel (2009), çalışanlar arasında örgüte yönelik adaletsizlik algısının örgütsel sinizm ile ilişkisini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda araştırma görevlisi kadrosundaki çalışanların diğer akademisyenlere göre sinik tutumlarının daha belirgin olduğu ve örgüte karşı olumsuz duygularının daha fazla olduğu gösterilmiştir. Sinik tutum düzeyleri yüksek olan çalışanların aynı zamanda örgütsel adalet yönünden algılarının olumsuz olduğu ifade edilmiştir.

Örgütlerdeki psikolojik sözleşme ihlalleriyle örgütsel sinizm ilişkisini araştıran Tükeltürk ve arkadaşları (2009), konaklama ve otelcilik sektöründe çalışan bireylerin

katılımıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmada çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sinizm ilişkisi değerlendirilmiştir. Özellikle eğitim durumlarının örgütsel sinizm tutumu ile yakın ilişkili olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte psikolojik sözleşme ihlali algısıyla örgütsel sinizmin doğru orantılı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analiziyle psikolojik sözleşme ihlal algısının çalışanların sinik tutumlarının %32'sini açıklayabildiği gözlenmiştir.

Kalağan ve Güzeller (2010), öğretmenler üzerinde yaptıkları bir araştırma ile çalışanların demografik özelliklerinin sinizm düzeyleri ile ilişkisini incelemişlerdir. Sonuç olarak öğretmenlerde görülen örgütsel sinizm düzeyinin branş, kıdem, eğitim durumu, görev yapılan okulun türü, meslek seçim nedeni gibi faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık alanında yapılan bir araştırma ile hemşirelerin sinik tutum gösterme durumlarını inceleyen Gül ve Ağıröz, örgütsel sinizmin duygusal alt boyutuyla mobbing arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel sinizmin bilişsel ve davranışsal boyutlarının mobbing ile bir ilişkisinin olmadığı belirtilmiştir.

İlaç sektöründe çalışan bireylerin örgütsel adalet algılarına göre örgütsel sinizm düzeylerinin değişimini inceleyen Efeoğlu ve İplik, firma temsilcisi olarak görev yapan mümessillerin örgütsel adalet algı düzeylerine göre örgütsel sinizm tutumlarının negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu gözlemişlerdir. Regresyon analizleri ile örgütsel sinizm tutumlarını en iyi açıklayan değişkenlerin örgütsel adaletin işlemsel ve bilgisel adalet boyutları olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar örgütsel sinizm tutumundaki farklılığın %24'ünü açıklayabilmektedir.

Brandes ve arkadaşlarının (1999) geliştirmiş olduğu örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasına yönelik bir çalışma kapsamında Karacaoğlu ve İnce (2012),

ölçeği imalat sektöründe çalışan bireyler üzerinde uygulamıştır. 300 çalışan ile yürütülen çalışmada ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik hesaplaması için iç tutarlılık katsayıları ile madde-toplam puan korelasyonları kullanılmıştır. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeğin geçerliliği değerlendirilmiştir. Faktör analizi sonrasında ölçeğin orijinalindeki gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal üç alt boyutta kümelendiği gösterilmiştir. Ölçek genelinin iç tutarlık katsayısı 0.91 iken, bu değer duygusal alt boyut için 0.94, bilişsel alt boyut için 0.87 ve davranışsal alt boyut için 0.82 olarak hesaplanmıştır. Bu veriler ışığında örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış formunun kullanışlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yıldız, örgütsel bağlılık ve örgütsel muhalefet kavramları ile örgütsel sinizm ilişkisini değerlendirmek üzere ilkökul öğretmenlerinin katılımıyla bir çalışma yürütmüştür. Çalışma sonucunda öğretmenler arasında örgütsel bağlılık düzeyinin örgütsel sinizm tutumu ile negatif yönde ve güçlü bir ilişkisinin olduğu gösterilmiştir.

Türköz ve arkadaşları da (2013), Yıldız'ın araştırmasında elde ettiği bulgulara benzer sonuçlar elde etmiştir. Üretim sektöründe çalışan bireylerin örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılık değişkeni ile negatif yönde bir etkileşiminin olduğu belirlenmiştir. Regresyon analizleriyle örgütsel sinizm algısının örgütsel bağlılık değişkenini açıklayabildiği ifade edilmektedir.

Sağlık çalışanları üzerinde örgütsel sinizm ölçeğini uygulayarak, ölçeğin geçerlik ve güvenirliğini doğrulamayı hedefleyen Topçu ve arkadaşları (2013), çalışma neticesinde ölçeğin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyuttan ve 14 maddeden oluştuğunu, ölçeğin Türkçe formunun kullanışlı olduğunu belirlemişlerdir.

Tayfun ve Çatır (2014), örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların demografik özellikleri ile farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmalarında, çalışanların örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile meslekteki hizmet süresinin ilişkili olduğunu, bilişsel boyutu ile çalışma süresinin ilişkili olduğunu, duyuşsal ve bilişsel boyutlarla eğitim durumlarının ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Çalışanların yaş aralığına göre örgütsel sinizm ve alt boyutları arasında bir farklılık gözlenmemiştir.

Eğitim alanında örgütsel sinizm tutumları ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi incelemek üzere Kalağan (2009), araştırma görevlilerinin katılımıyla gerçekleştirdiği bir araştırmada katılımcıların örgütsel sinizm tutumlarının bilişsel boyutta en yüksek düzeyde, duyuşsal boyutta ise en düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bunun yanında örgütsel destek algılarının örgütsel sinizm boyutları üzerinde etkisi olduğu gösterilmiştir. Örgütsel sinizm ile örgütsel destek algıları arasındaki ilişki anlamlı düzeydedir.

Arabacı (2010), eğitim denetçilerinin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel sinizm seviyesinin çalışanların demografik değişkenlerine göre iş memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Katılımcıların orta düzeyde örgütsel sinizm tutumu gösterdikleri ve iş memnuniyeti düzeylerinde kararsız oldukları saptanmıştır. Örgütsel sinizm tutumunun demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum, ünvan ve şehir değişkenleri açısından farklılık göstermezken, çalışanların yaşı, görev bölgesi gibi değişkenlere göre anlamlı olarak farklılaştığı belirtilmiştir. İş memnuniyeti ile örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir. Regresyon analizinde örgütsel sinizmin çalışanların iş memnuniyetini anlamlı biçimde yordadığı ifade edilmiştir.

Özler ve arkadaşları (2010), örgütsel sinizm ile güven kavramının ilişkisini incelemiştir. Çalışmada örgütsel sinizm ile güven kavramının bir döngü biçiminde sebep sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur.

İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların kurum kültür algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Şirin (2011) tarafından yürütülen çalışma 222 öğretmen katılmıştır. Çalışma bulgularına göre ilköğretim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları ile okul kültürü arasında negatif yönde bir ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bu durumda okul kültürü gelişmiş ve oturmuş olan kurumlarda görev yapan öğretmenlerin kurumlarına karşı olumsuz tutumları azalmaktadır.

Arslan (2012), akademisyenler üzerinde yaptığı bir araştırmada örgütsel sinizm ve genel sinizm eğilimlerini karşılaştırmayı hedeflemiştir. Çalışmada örgütsel ve genel sinizm eğilimlerinin ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların sinik tutumlarını davranışsal boyuta taşımadıkları tespit edilmiştir.

Polatcan (2012), eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik tutumlarına göre öğretmenlerin sinizm tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığını değerlendirmiştir. Araştırmaya ilköğretim kurumlarında görevli 500 öğretmen katılmıştır. Katılımcılar okul yöneticilerinin sinizm düzeylerinin düşük olduğunu, liderlik davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada örgütsel sinizm ve liderlik davranışları arasında negatif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığı gösterilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri bakımından örgütsel sinizm ve liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki gösterilmemiştir.

Balay ve arkadaşları (2013), örgütsel sinizmin örgütsel kültürden etkilenip etkilenmediğini incelemek üzere öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği bir çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanmış ve katılımcıların örgüt kültürü algılarının orta

düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgüt kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları algısı arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu gösterilmiştir.

Akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada üniversitelerin fakülte yöneticilerinin etik liderlik tutumları ile akademisyenlerin örgütsel sinizm davranışlarının ilişkisi incelenmiştir. Mete (2013) tarafından yürütülen çalışmada fakülte yöneticilerinin akademisyen algılarının orta düzeyde olduğu, akademisyenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada fakülte yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile akademisyenlerin örgütsel sinizm tutumları arasında negatif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda, yapılan regresyon analizleri ile algılanan etik liderlik davranışının örgütsel sinizmin önemli bir yordayıcısı olduğu gösterilmiştir.

3. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Bireyin içinde bulunduğu örgüte karşı olumsuz düşünceleriyle ilişkili olan örgütsel sinizm kavramı zaman içerisinde, üyelerin deneyimleriyle oluşan bir süreci ifade etmektedir. Sinizm değişken yapılı olup alınacak önlemlerle kontrol altına alınabilmekte, önlenebilmektedir. Bu nedenle etkileyen faktörlerin irdelenmesi, değiştirilebilen etkenlerin araştırılması örgütsel bütünlüğün ve verimliliğin artırılması için önemli bir adımdır (Gül, 2011). Literatürde sinizm üzerinde etkili faktörleri inceleyen çalışmalar içerisinde liderlik kavramı ayrıca ele alınmıştır. Bu bağlamda çeşitli liderlik türlerinin örgütsel sinizme doğrudan etkisi olduğu gösterilmiştir. Akan ve arkadaşları (2014), sınıf öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirdikleri bir araştırmada etik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda etik liderlik kavramının bütün boyutlarının örgütsel sinizm puanı ile negatif yönde bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde etik liderliğin alt boyutlarının, tespit edilmiş olan örgütsel sinizmin %17 'sini açıklayabildiği belirlenmiştir.

Coşar ve arkadaşları (2011), tekstil sektöründe çalışan bireylerle yapılan bir araştırmada örgütsel sinizm üzerinde otantik liderin etkisini incelemişlerdir. Çalışmada otantik liderlik algısının örgütsel sinizmi olumsuz yönde etkilediği ve örgütsel sinizmi yordadığı belirlenmiştir. Gündüz ve arkadaşları da (2014) liderlik türleri üzerine benzer bir çalışma ile ruhsal liderlik türünün örgütsel sinizm algısı ile negatif bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Liderlik algısının yanında örgüt çalışanlarının daha yakından ilgilendiren lider üye etkileşiminin sinizm üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların yetersiz olduğunu ifade eden Kanbur, kamu çalışanlarının katılımıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. 219 katılımcıyla

gerçekleştirilen çalışmada Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği” ile lider üye etkileşiminin 4 alt boyutu (etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı) ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel sinizm düzeyi ve alt boyutları (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal) ise Brandes ve arkadaşları (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel sinizm ölçeği” ile belirlenmiştir. Araştırma sonucunda Lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm ile ve üç alt boyutu ile negatif yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi ile lider üye etkileşiminin örgütsel sinizmi %12.8 oranında yordadığı belirlenmiştir.

Lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven kavramları arasındaki ilişkileri değerlendiren araştırmalar, üyelerin örgüt içerisinde güvenin sağlanmasıyla örgütteki varlıklarını sürdürme kararlılığı gösterdikleri ifade edilmektedir (Aslan ve Özata, 2009; Yolaç, 2011). Yeşilçimen (2015), sağlık çalışanlarında örgütsel sinizmin ve alt boyutlarının tümünün, örgütsel güveni oluşturan tüm alt boyutlarla (Yöneticiye güven, kuruma güven, çalışma arkadaşlarına güven) anlamlı ve negatif yönde ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Buradan hareketle örgütsel güven üzerinde olumlu etkisi olduğu gösterilen lider üye etkileşiminin, aynı bireylerin sinik tutumlarının da azaltılabileceğini düşündürmektedir. Davis ve Gardner (2004), lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini, yakın ve uzak üyelerin algılarıyla açıklamıştır. Yakın üyeler liderle iletişimi daha yoğun olan ve lider üye etkileşiminin daha fazla olduğu bireyler olup, örgütsel sinizm algıları daha düşüktür. Uzak üyelere durum tam tersidir. Dolayısıyla lider üye etkileşiminin örgüt çalışanlarının sinik tutumları üzerinde negatif yönde bir ilişkisi olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 7’ e bakıldığında;

Tablo 7. Lider-Üye Etkileşimi ve Sinizm İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Yazar/Yılı	Araştırmanın Adı	Örneklem	Değişken	Analiz	Bulgular	Öneriler
Gökhan KAHVECİ 1 Zülfü DEMİRTAŞ 2 2015	İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarının incelenmesi	2013-2014 öğretim yılında Rize ili merkez ve tüm ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Uygulama sonucunda toplam 2219 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.	Örgütsel Sinizm Ölçeği	Mann-Whitney U testi T-Testi Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm algılarının cinsiyet değişkeni açısından benzerlik gösterdiği bulunmuştur.	Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını azaltmak için, çalışma koşulları iyileştirilebilir.
Ayşe YAVUZ* Aykut BEDÜK** 2016	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama	Konya ilinde faaliyet gösteren bir kamu bankasının çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucunda 89 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.	Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeği	T-Testi Tek Yönlü Varyans Analizi Pearson Korelasyon Analizi	Kadınların örgütsel bağlılık düzeyi erkeklerden daha yüksektir. Örgütsel bağlılık medeni duruma göre değişim göstermemektedir.	Sinizm düzeyinin azaltılıp örgütsel bağlılığın artırılması için çalışanların Kararlara katılması sağlanmalı, iletişim güçlendirilmeli, haksızlıkların önüne geçilerek adaletli Davranılmalıdır.
Veysel OKÇU, H. Murat ŞAHİN, Erhan ŞAHİN 2015	BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME İLİŞKİN ALGILARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI	Siirt il ve ilçe merkezlerindeki ortaokul ve liselerde görev yapan 162 beden eğitimi ve spor öğretmeni oluşturmaktadır.	Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ölçeği	Korelasyon Analizi Regresyon Analizi	Öğretmenlerin en az performansı düşüren etkenler boyutuna bunu çalıştığı kurumdan uzaklaşma ve okula karşı olumsuz tutum boyutunun izlediği ve en fazla da	Ortaokul ve liselerde beden eğitimi ve spor öğretilerinin mevcut çalışma ortam ve koşulları iyileştirilmeli ve aidiyet duyguları

	ÜZERİNDEKİ ETKİSİ				kararlara uygulamaya katılım boyutunda etkilendikleri görülmüştür.	geliştirilmelidir
Doç. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN Vural KARTAL 2013	Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri	Bolu ilinde taşınmalı eğitim-öğretim yapan 10 ortaokulda görevli 90 öğretmene uygulanmıştır.	Örgütsel sinizm ölçeği Örgütsel sessizlik ölçeği	T-testi, Kruskal Wallis korelasyon analizi	Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.	Okul yöneticileri, öğretmenlerin okulda yapmış oldukları olumlu çalışmalara gereken değeri ve desteği vermelidir.
Özgür UĞURLUOĞL U* Fatih ŞANTAŞ** Bünyamin DEMİRGİL	Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama	Araştırmanın evrenini Sivas ilinde bir devlet hastanesi ve bir üniversite hastanesinde çalışan 550 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmayarak evrenin tümüne ulaşılacak hedeflenmiştir.	“lider-üye etkileşimi ölçeği” ve “tükenmişlik ölçeği”	iki bağımsız grupta t testi, ikiden fazla bağımsız grupta gruplara düşen denek sayısı çok az olduğunda Kruskal Wallis testi	Katılımcıların etki alt boyutuna vermiş oldukları puan sonuçlarına bakıldığında, etki boyutuna ilişkin puanlarının hastane türü ve liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.	Hemşirelerin yüksek düzeyde tükenmişliğe maruz kalmaları kendi sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebileceği gibi sundukları hizmetin kalitesini de düşürmektedir. Bu sebeple hemşirelerde lider-üye etkileşiminin düzeyini artırmak tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında önemli bir etken

						olarak kullanılabilir.
Şebnem ASLAN* Musa ÖZATA** 2009	LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN (LMX) YÖNETİCİYE DUYULAN GÜVEN DÜZEYİNE ETKİSİ	Araştırma, Karaman ilinde beş farklı KOBİ’de 136 çalışanla gerçekleştirilmiştir.	Lider Üye Değişim Modeli Ölçeği, Güven Düzeyi Ölçeği	Korelasyon Analizi Basit Regresyon Analizi	Lider üye etkileşimi ile çalışanın kendi performansını değerlendirmesi arasında pozitif ilişki vardır. Lider üye etkileşimi ile çalışanın yöneticiye kendini yakın hissetme derecesi arasında pozitif ilişki vardır.	çalışanın performansının artırılması isteniyorsa, tüm çalışanların grup içi, grup dışı hareketliliğinin olması sağlanmalı; çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri fırsat tanınmalıdır. Ancak böyle bir örgütsel ortam oluşturulabilirse, çalışanlar liderlerine karşı güven duyup, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışabileceklerdir.

4. YÖNTEM: LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN SİNİZME ETKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma betimsel ve ilişkisel tarama modeline göre modellenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. İlişkisel tarama modellerinde, iki veya daha çok sayıda değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir. Bu bağlamda, ilk ve ortaokul öğretmenlerinin okullarına ilişkin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkilendirilmeye çalışıldığından dolayı ve ayrıca örgütsel sinizm ve lider-üye etkileşimi düzeylerini etkileyen demografik faktörler belirlenmek istendiğinden dolayı çalışma aynı zamanda ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır.

4.2. Problem Cümlesi

Lider üye etkileşiminin sinizm üzerine etkisi var mıdır?

Tablo 8: Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Alt Boyutları Regresyon Analizi

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	5,321	,150		35,360	,000
	bilişsel boyut	-,286	,066	-,274	-4,306	,000
	duyuşsal boyut	-,340	,058	-,366	-5,851	,000
	davranışsal boyut	-,158	,060	-,153	-2,634	,009
a. Bağımlı Değişken: lider üye etkileşimi						

Ölçeklerin arasındaki ilişkinin anlamlı olacağı tespit edildikten sonra verilen regresyon katsayıları yardımı ile basit lineer regresyon modeli hazırlanmıştır:

Lider üye etkileşimi: $5,321 + (-0,286)\text{bilişsel boyut}$, örgütsel sinizm bilişsel boyut ve lider-üye etkileşiminin negatif yönde olduğu saptanmıştır.

Lider üye etkileşimi: $5,321 + (-0,340)\text{duyuşsal boyut}$, örgütsel sinizm duyuşsal boyut ve lider-üye etkileşiminin negatif yönde olduğu saptanmıştır.

Lider üye etkileşimi: $5,321 + (-0,158)\text{davranışsal boyut}$, örgütsel sinizm davranışsal boyut ve lider-üye etkileşiminin negatif yönde olduğu saptanmıştır.

Alt Problemler:

- Katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğinden aldıkları puanlar nasıl dağıtılmaktadır?
- Katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğinden aldıkları puanlar;
 - cinsiyet
 - yaş
 - öğrenim durumu
 - mesleki kıdem
 - okuldaki kıdem
 - görev türü
 - sendikaya üyelik durumu
 - öğrenci sayısına göre nasıl değişmektedir?
- Katılımcıların lider üye etkileşimi ölçeğinden aldıkları puanlar nasıl dağıtılmaktadır?
- Katılımcıların lider üye etkileşimi ölçeğinden aldıkları puanlar;
 - cinsiyet
 - yaş
 - öğrenim durumu
 - mesleki kıdem
 - okuldaki kıdem
 - görev türü
 - sendikaya üyelik durumu
 - öğrenci sayısına göre nasıl değişmektedir?

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki Kartal ilçesindeki 267 tane ilk ve ortaokul öğretmenleri, örneklemini ise ilgili okulların öğretmenleri oluşturmaktadır. Ölçek formu örnekleme döneminde öğretmenlere ulaştırılmıştır. Toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılması esnasında geçersiz sayılan veri/verilere rastlanmamıştır. Son aşamada, araştırmanın örneklemini N=267 katılımcıdan oluşmuştur.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek formundan yararlanılmıştır. Ölçek formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek üzere 8 sorunun yer aldığı Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır.

Ölçek formunun ikinci bölümünde yer alan ölçek Lider- Üye etkileşimi ölçeği Lider-üye etkileşimini ölçmek üzere yararlanılan ölçek, Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen “Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği”dir. Aysun Kanbur ve Engin Kanbur’un “Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İçsellik Statüsünün Aracılık Rolü” adlı makalesinden izin alınarak kullanılmıştır.

Ölçek 12 ifade ve dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar etki (astın üstü ne düzeyde beğendiği), sadakat (astın üste karşı algıladığı sadakat), katkı (astın katkıda bulunma arzusu) ve profesyonel saygı (astın üstün profesyonel gelişimine ne düzeyde saygı duyduğu) olarak adlandırılmaktadır. Ölçekte her boyuta ilişkin üç madde yer almaktadır. Ölçekte; “Yöneticim/üstüm/amirim herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türde bir insandır.”, “Eğer bilmeden bir hata yaparsam yöneticim/üstüm/amirim beni

kurumdaki diğer insanlara karşı savunacaktır.”, “Herhangi bir konuda başkaları üzerime gelirse yöneticim/üstüm/amirim beni onlara karşı savunacaktır.” gibi ifadeler bulunmaktadır. Ölçekten 5’li likert tipi bir ölçek olarak yararlanılmış olup, ifadelerin puanlandırılması; (1)Kesinlikle katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Fikrim Yok, (4)Katılıyorum, (5)Kesinlikle katılıyorum şeklinde yapılmıştır. Yazında lider-üye etkileşiminin çok boyutlu yapısını vurgulayarak ölçeğin dört boyutlu hali ile kullanıldığı araştırmalar ile Türk örneklemeler için geçerlilik ve güvenilirliğinin incelendiği araştırmalara rastlanmaktadır (Greguras ve Ford, 2006; Yıldız vd., 2008; Baş vd., 2010; Erkuş, 2011; Bitmiş ve Ergeneli, 2012; Dal ve Çorbacıoğlu, 2014). Liden’in yer aldığı farklı araştırma grupları tarafından Türk örnekleme üzerinde yürütülen araştırmalarda ise (Erdoğan vd., 2004; Erdoğan ve Liden, 2006; Erdoğan vd., 2006) ölçek 12 madde ile tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Ölçeğin yazında daha önce yürütülmüş araştırmalarda, gerçekleştirilen faktör analizi ile birlikte tek boyutlu bir yapı sergilemesi sonucu veya dört boyutun tek boyut altında birleştirilmesi ve lider-üye etkileşiminin bir bütün olarak ölçümünün tercih edilmesi ile tek boyutlu olarak lider-üye etkileşimini ölçmek üzere kullanıldığı da görülmektedir (Aslan ve Özata, 2009; Eisenberger vd., 2010; Yolaç, 2011; Michael, 2014).

Ölçek formunun üçüncü bölümünde yer alan ölçek Örgütsel sinizm ölçeği Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş ise Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin alt boyutları 0,86-0,91 arasında Cronbach’s alpha katsayısına sahiptir.

Bu ölçek ise 13 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel Sinizm ölçeği 5’li likert (1=Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) tipi bir ölçektir.

4.4.1. Demografik Bilgi Formu

Cinsiyetiniz, yaşıınız, öğrenim durumunuz, meslekteki kıdeminiz, bu okuldaki kıdeminiz, göreviniz, herhangi bir sendikaya üyelik durumunuz ve çalıştığınız okuldaki toplam öğrenci sayısı olmak üzere toplam 8 sorudan oluşmaktadır.

4.4.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından geliştirilen fakat Kalağan tarafından Türkçeye çevrilen örgütsel sinizm ölçeğinde “Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum”, “çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır”, alıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım” gibi olmak üzere toplam 13 sorudan oluşmaktadır.

4.4.3. Lider- Üye Etkileşimi Ölçeği

Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi ölçeğinde “Amirimi birey olarak çok seviyorum”, “amirimin işe yönelik hedeflerini karşılamak için benden beklenilenin ötesinde çaba göstermeye hazırım”, “amirimin mesleki becerilerine hayranlık duyarım” gibi olmak üzere toplam 12 sorudan oluşmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliğinin sınanmasında Cronbach Alfa istatistiğinden yararlanılmıştır. Bu çerçevede her bir faktör için Cronbach Alfa değerleri ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan soruların gerek ait oldukları faktörlere, gerekse ölçeğin tümünün güvenilirliğine sağladıkları katkı, Madde Silindiğinde Cronbach Alfa istatistiği yardımıyla incelenmiştir. Analiz sonrasında tüm maddelerin

ölçeğin güvenilirliğine olumlu katkı sağlaması ve Alfa değerlerinin .70 ve üzerinde olmasının (Hair ve diğerleri, 1995) ölçeğin güvenilirliğinin doğrulanması için asgari kriterler olarak belirlenmiştir.

Ölçeğin ayırt edici geçerliliğinin değerlendirilmesinde, doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen veriler (Bagozzi ve diğerleri, 1991) ile ölçeği oluşturan faktörlere ait güvenilirlik değerleri kullanılmıştır. Ölçeğin kriter geçerliliğinin değerlendirilmesinde ise Liden ve Maslyn'in (1998) çalışmasına paralel olarak LÜE oluşturan boyutlarla, Yöneticiden Duyulan Memnuniyet, İş Tatmini, Örgüte Duygusal Bağlılık, Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler temel alınmıştır.

4.5. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri elde edilirken, belirtilen örneklem grubunda bulunan öğretmenlerden ve ölçeğin kullanıldığı okulların müdürlerinden izinler alınmıştır. Ölçek formları kullanılmaya hazır hale getirilmiştir. Yeterli sayıda kopyalanmasının ardından araştırmacı tarafından belirlenen okullara bizzat gidilerek toplanmıştır.

4.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma için gerekli veriler örnekleme uygulanan ölçekler yoluyla elde edilmiş ve elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Bilgisayar ortamına aktarım aşamasında, SPSS 24.0 programından yararlanılmıştır.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin demografik özelliklerinin dağılımı Frekans Dağılımları ile belirlenmiştir. Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm

düzeylerini belirlemek için betimsel istatistiklerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

Lider-üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm ölçeklerinin güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı ile sınanmıştır.

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel sinizm arasındaki ikili ilişkileri belirlemek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin demografik özelliklerine göre lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği, ilgilenilen demografik özelliğin kategori sayısına göre Mann-Whitney-U veya Kruskal Wallis analizi ile sınanmıştır. İstatistiksel hipotez testlerinde önem düzeyi 0,01 ve 0.05 olarak alınmıştır.

4.7. Bulgular

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada parametrik olmayan test tekniklerinden Spearman korelasyon, Mann Whitney, Kruskal Wallis kullanılmıştır. Spearman korelasyon testi bağımsız iki nicel değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi kullanılan test tekniğidir. Mann Whitney-U bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında, Kruskal Wallis bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir.

Çalışmada ölçek puanlarının ilişkisi Spearman korelasyon testi ile ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise Mann Whitney ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

4.7.1. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Tablo 9: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçek İsimleri	Madde Sayısı	Cronbach ALpha
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	12	,952
Örgütsel Sinizm Ölçeği	13	,935

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi bulguları açısından tespit edilen Cronbach Alfa katsayıları Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği için 95.2 ve Örgütsel Sinizm Ölçeği için 93.5’dir.

Tablo 10: Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Faktör Analizleri

Lider-Üye Etkileşimi Faktör Yükleri		Örgütsel Sinizm Faktör Yükleri			
Açıklanan Varyans: 65,814	Faktör	Açıklanan Varyans: 77,197	1	2	3
	1	Soru 8	,881		
Soru 10	,889	Soru 7	,871		
Soru 12	,888	Soru 6	,864		
Soru 9	,870	Soru 9	,838		
Soru 11	,855	Soru 3		,825	
Soru 3	,848	Soru 1		,773	
Soru 7	,845	Soru 5		,766	
Soru 1	,820	Soru 2		,720	
Soru 5	,802	Soru 4		,692	
Soru 8	,792	Soru 12			,868
Soru 6	,749	Soru 13			,842
Soru 4	,690	Soru 10			,696
Soru 2	,645	Soru 11			,601

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği'nin araştırmada tek faktörlü bir yapı sergilediği tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin .645 - .889 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeğin tek faktörlü yapısı toplam varyansın 65,814'ünü açıklamaktadır. Örgütsel Sinizm Ölçeği için araştırma verilerinin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin faktör yüklerinin 601 - .881 aralığında olduğu ortaya çıkmıştır. Ölçeğin üç faktörlü yapısı toplam varyansın 77,197'sini açıklamaktadır.



4.7.2. Araştırma Grubunun Demografik Yapısına İlişkin Değerler

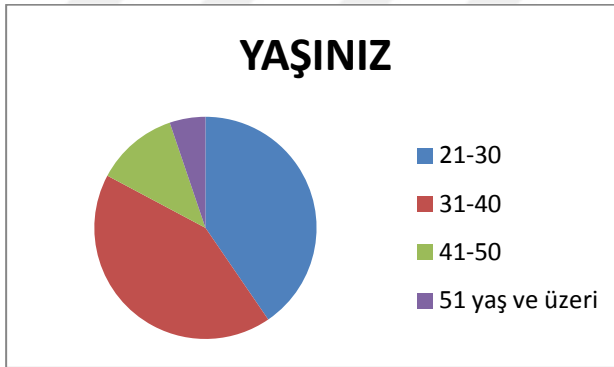
Araştırma grubunun demografik yapısına ilişkin bilgileri pasta grafik olarak aşağıda görebilirsiniz.

Tablo 11: Demografik Bilgiler



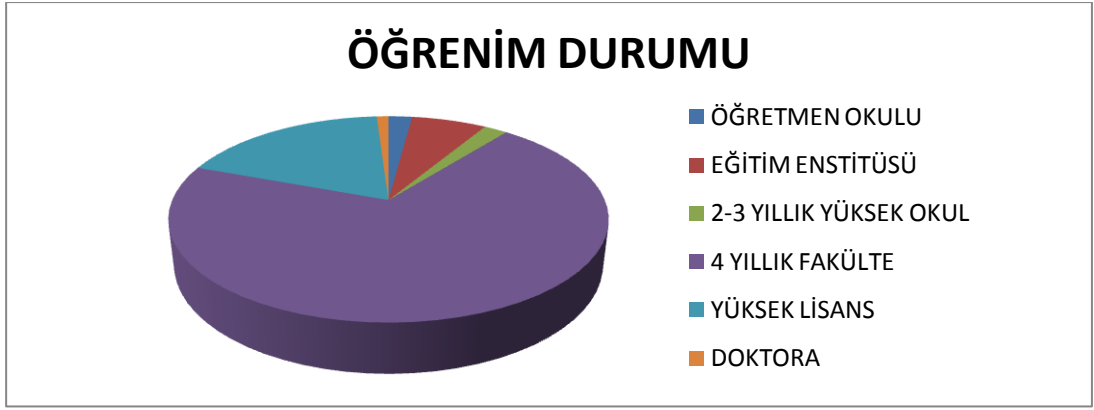
Şekil 1

Katılımcılardan %74,5'i kadın; %25,5'i erkektir.



Şekil 2

Katılımcılardan %40,4'ü 21-30 yaşında, %42,3'ü 31-40 yaşında, %12,0'si 41-50 yaşında, %5,2'si 51 yaş ve üzerindedir.



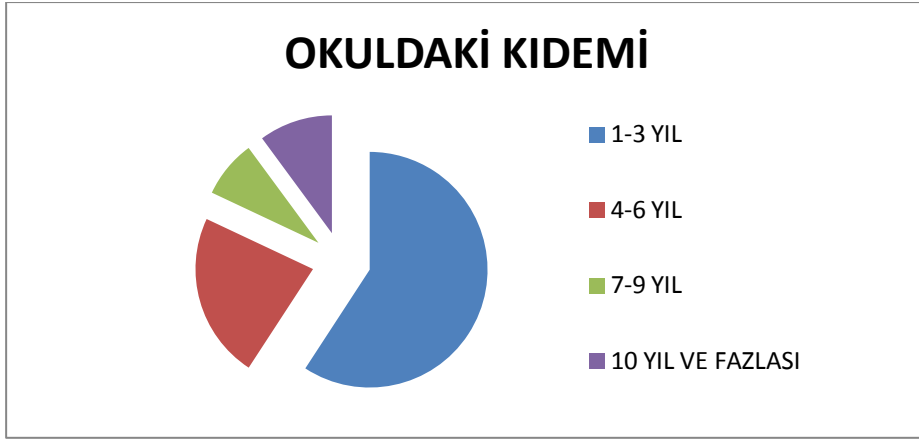
Şekil 3

Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında %2,2'si öğretmen okulu, %0,7'si Eğitim enstitüsü, %2,2'si 2-3 yıllık yüksek okul, %1,1' doktora, %19,5'i yüksek lisans ve çoğunluğu oluşturan % 74,2'lik dilimle 4 yıllık fakülte mezunlarıdır.



Şekil 4

Katılımcılardan meslekteki kıdemi 1-5 yıl olanların oranı %37,5; 6-10 yıl olanların oranı %22,5; 11-15 yıl olanların oranı %19,5; 16-20 yıl olanların oranı %11,2; 21-25 yıl olanların oranı %5,2; 26 yıl ve yukarısı olanların oranı %4,1'dir.



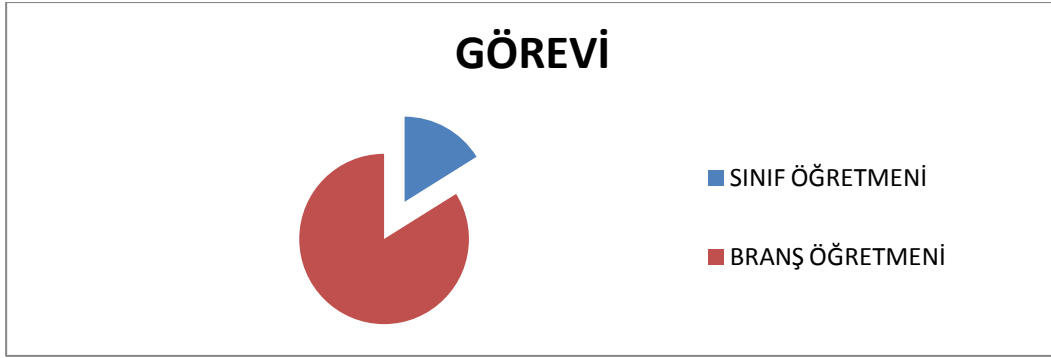
Şekil 5

Katılımcıların halen çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresi 1-3 yıl olanların oranı %59,2; 4-6 yıl olanların oranı %22,8; 7-9 yıl olanların oranı %7,9; 10 yıl ve daha fazlası olanların oranı % 10,1'dir.



Şekil 6

Okuldaki öğrenci sayıları 600 den az olanların oranı %49,1; 600-1200 arası olanların oranı %39,3; 1200 den fazla olanların oranı %11,6 dır.



Şekil 7

Katılımcıların %16,1'i sınıf öğretmeni, %83,9'u ise branş öğretmeni olarak görev almaktadır.



Şekil 8

Katılımcılardan %72,7'lik kısmı sendikaya üye değilken, %27,3'lük oranın sendika üyeliği vardır.

Tablo 12: Katılımcılara Ait Kişisel Bilgiler

Cinsiyet	n	%
Kadın	199	74,5
Erkek	68	25,5
Yaş	n	%
21-30	108	40,4
31-40	113	42,3
41-50	32	12,0
51 yaş ve üzeri	14	5,2
Öğrenim Durumu	n	%
Öğretmen Okulu	6	2,2
Eğitim Enstitüsü (Açık öğretim ön lisans tamamlama dahil)	2	,7
2-3 yıllık Yüksek Okul	6	2,2
4 yıllık fakülte	198	74,2
Yüksek Lisans	52	19,5
Doktora	3	1,1
Meslekteki Kıdem Süresi	n	%
1-5 yıl	100	37,5
6-10 yıl	60	22,5
11-15 yıl	52	19,5
16-20 yıl	30	11,2
21-25 yıl	14	5,2
26 yıl ve yukarısı	11	4,1
Bu Okuldaki Kıdem Süresi	n	%
1-3 yıl	158	59,2
4-6 yıl	61	22,8

devam edecek

10 yıl ve daha fazlası	27	10,1
Göreviniz	n	%
Sınıf öğretmeni	43	16,1
Branş öğretmeni	224	83,9
Herhangi Bir Sendikaya Üyelik Durumunuz	n	%
Evet	73	27,3
Hayır	194	72,7
Çalıştığınız Okuldaki Toplam Öğrenci Sayısı	n	%
600 den az	131	49,1
600-1200 arası	105	39,3
1200 den fazla	31	11,6

Katılımcılardan %74,5'i kadın, %25,5'i erkektir. Katılımcılardan %40,4'ü 21-30 yaşında, %42,3'ü 31-40 yaşında, %12,0'si 41-50 yaşında, %5,2'si 51 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların öğrenim durumlarına bakıldığında %2,2'si öğretmen okulu, %0,7'si Eğitim enstitüsü, %2,2'si 2-3 yıllık yüksek okul, %1,1' doktora, %19,5'i yüksek lisans ve çoğunluğu oluşturan % 74,2'lik dilimle 4 yıllık fakülte mezunlarıdır.

Ölçeğe cevap veren katılımcılardan meslekteki kıdemi 1-5 yıl olanların oranı %37,5; 6-10 yıl olanların oranı %22,5; 11-15 yıl olanların oranı %19,5; 16-20 yıl olanların oranı %11,2; 21-25 yıl olanların oranı %5,2; 26 yıl ve yukarısı olanların oranı %4,1'dir.

Ölçeğe cevap veren katılımcıların halen çalışmakta oldukları okuldaki çalışma süresi 1-3 yıl olanların oranı %59,2; 4-6 yıl olanların oranı %22,8; 7-9 yıl olanların oranı %7,9; 10 yıl ve daha fazlası olanların oranı % 10,1'dir.

Ölçeğe cevap veren katılımcıların %16,1'i sınıf öğretmeni, %83,9'u ise branş öğretmeni olarak görev almaktadır.

Katılımcılardan %72,7'lik kısmı sendikaya üye değilken, %27,3'lük oranın sendika üyeliği vardır.

Katılımcıların çalıştıkları okuldaki öğrenci sayıları 600 den az olanların oranı %49,1; 600-1200 arası olanların oranı %39,3; 1200 den fazla olanların oranı %11,6 dır.

Tablo 13: Kişilerin Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Sorularına Katılım Düzeyleri

Soru1: Amirimi birey olarak çok severim.	n	%
Kesinlikle katılmıyorum	23	8,6
Katılmıyorum	26	9,7
Fikrim yok	26	9,7
Katılıyorum	124	46,4
Kesinlikle katılıyorum	68	25,5
Soru2: Amirimin işe yönelik hedeflerini karşılamak için benden beklenilenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	10	3,7
Katılmıyorum	39	14,6
Fikrim yok	20	7,5
Katılıyorum	133	49,8
Kesinlikle katılıyorum	65	24,3

devam edecek

Soru3: Amirimin mesleki becerilerine hayranlık duyarım.	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	26	9,7
Katılmıyorum	62	23,2
Fikrim yok	39	14,6
Katılıyorum	109	40,8
Kesinlikle katılıyorum	31	11,6
Soru4: Konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa bile, amirim yaptığı işleri başka bir üste karşı savunur.	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	21	7,9
Katılmıyorum	60	22,5
Fikrim yok	50	18,7
Katılıyorum	106	39,7
Kesinlikle katılıyorum	30	11,2
Soru5: Amirim herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türde bir insandır.	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	26	9,7
Katılmıyorum	41	15,4
Fikrim yok	75	28,1
Katılıyorum	100	37,5
Kesinlikle katılıyorum	25	9,4
Soru6: Amirim için görevim olmayan başka işleri de yaparım.	n	%
Kesinlikle Katılmıyorum	34	12,7
Katılmıyorum	89	33,3
Fikrim yok	34	12,7
Katılıyorum	85	31,8

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirimi birey olarak çok severim” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 8,6; “katılmıyorum” diyen % 9,7; “fikrim yok” diyen % 9,7; “katılıyorum” diyen %46,4; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 25,5 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirimin işe yönelik hedeflerini karşılamak için benden beklenilenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 3,7; “katılmıyorum” diyen % 14,6; “fikrim yok” diyen % 7,5; “katılıyorum” diyen %49,8; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 24,3 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirimin mesleki becerilerine hayranlık duyarım.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 9,7; “katılmıyorum” diyen % 23,2; “fikrim yok” diyen % 14,6; “katılıyorum” diyen %40,8; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 11,6 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa bile, amirim yaptığım işleri başka bir üste karşı savunur.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 7,9; “katılmıyorum” diyen % 22,5; “fikrim yok” diyen % 18,7; “katılıyorum” diyen %39,7; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 11,2 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirim herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türde bir insandır.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 9,7; “katılmıyorum” diyen % 15,4; “fikrim yok” diyen % 28,1; “katılıyorum” diyen %37,5; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 9,4 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirim için görevim olmayan başka işleri de yaparım.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 12,7; “katılmıyorum” diyen

% 33,3; “fikrim yok” diyen % 12,7; “katılıyorum” diyen %31,8; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 9,4 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirimin iş konusundaki bilgi ve uzmanlığına saygı duyarım.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 5,6; “katılmıyorum” diyen % 13,9; “fikrim yok” diyen % 10,1; “katılıyorum” diyen % 52,1; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 18,4 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirim için elimden geldiğince çok çalışmayı sorun etmem.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 9,4; “katılmıyorum” diyen % 28,8; “fikrim yok” diyen % 11,2; “katılıyorum” diyen % 38,2; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 12,4 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirimle çalışmak zevklidir.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 10,5; “katılmıyorum” diyen % 14,6; “fikrim yok” diyen % 9,4; “katılıyorum” diyen % 51,3; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 14,2 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Herhangi bir konuda başkaları üzerime gelirse amirim beni onlara karşı savunacaktır.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 8,6; “katılmıyorum” diyen % 14,2; “fikrim yok” diyen % 21,7; “katılıyorum” diyen % 39,0; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 16,5 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Amirimin işine yönelik bilgisinden etkilenirim.” sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 7,9; “katılmıyorum” diyen % 18,4; “fikrim yok” diyen % 17,6; “katılıyorum” diyen % 46,8; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 9,4 oranındadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcılardan “Eğer bilmeden bir hata yaparsam amirim beni kurumdaki diğer insanlara karşı savunacaktır.”sorusuna “kesinlikle katılmıyorum” diyen % 9,4; “katılmıyorum” diyen % 12,0; “fikrim yok” diyen % 22,8; “katılıyorum” diyen % 41,9; “kesinlikle katılıyorum” diyen % 13,9 oranındadır.

4.7.3. Problem Cümleleri

1. Alt Problem Cümlesi

Katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğinden aldıkları puanlar nasıl dağıtılmaktadır?

Tablo 14: Katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeğinden Aldıkları Genel Puan Dağılımı

Ölçekler	N	Genel Puanı	Std. Sapma	Varyans
Örgütsel sinizm	267	33,5169	10,56464	111,612

2. Problem Cümlesi

Katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğinden aldıkları puanlar;

- cinsiyet
- yaş
- öğrenim durumu
- mesleki kıdem
- okuldaki kıdem
- görev türü
- sendikaya üyelik durumu

-öğrenci sayısına göre nasıl değişmektedir?

Tablo 15: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Örgütsel Sinizm Ölçeği	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama	Mann Whitney-U	p
Bilişsel boyut	Kadın	199	129,47	2,700	,100
	Erkek	68	147,24		
Duyuşsal boyut	Kadın	199	131,31	,996	,318
	Erkek	68	141,86		
Davranışsal boyut	Kadın	199	136,37	,742	,389
	Erkek	68	127,07		

Cinsiyet grupları arasında bilişsel boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). Kadınların puan sıra ortalaması 129,47 iken erkeklerin puan sıra ortalaması 147,24'tür. Buna göre erkeklerin bilişsel boyut puanı daha yüksektir.

Cinsiyet grupları arasında duyuşsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). Kadınların puan sıra ortalaması 131,31 iken erkeklerin puan sıra ortalaması 141,86'dır. Buna göre erkeklerin duyuşsal boyut puanı daha yüksektir.

Cinsiyet grupları arasında davranışsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). Kadınların puan sıra ortalaması 136,37 iken erkeklerin puan sıra ortalaması 127,07'dir. Buna göre kadınların davranışsal boyut puanı daha yüksektir.

Tablo 16: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Yaş		N	Sıra Ortalama	Kruskall Walis	p
Bilişsel boyut	21-30	108	135,45	7,642	,054
	31-40	113	143,57		
	41-50	32	103,47		
	51 yaş ve üzeri	14	115,36		
Duyuşsal boyut	21-30	108	139,52	3,783	,286
	31-40	113	136,27		
	41-50	32	111,39		
	51 yaş ve üzeri	14	124,79		
Davranışsal boyut	21-30	108	145,50	16,139	,001
	31-40	113	139,70		
	41-50	32	91,92		
	51 yaş ve üzeri	14	95,43		

Yaş grupları arasında davranışsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır. 21-30 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 145,50 , 31-40 yaşındakilerin 137,70 , 41-50 yaşındakilerin 91,92 , 51 yaş ve üzeri 95,43'tür. Buna göre 21-30 yaşındakilerin davranışsal boyut puanı en yüksek iken 41-50 yaşındakilerin en düşüktür.

Yaş grupları arasında duyuşsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). 21-30 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 139,52 ,

31-40 yaşındakilerin 136,27 , 41-50 yaşındakilerin 111,39 , 51 yaş ve üzeri 124,79'dur.

Yaş grupları arasında bilişsel boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). 21-30 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 135,45 , 31-40 yaşındakilerin 143,57 , 41-50 yaşındakilerin 103,47 , 51 yaş ve üzeri 115,36'dır.

Tablo 17: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Öğrenim Durumunuz		N	Sıra Ortalama	Kruskall Walis	p
Bilişsel boyut	Öğretmen Okulu	6	128,50	2,106	,834
	Eğitim Enstitüsü (Açık öğretim ön lisans tamamlama dahil)	2	175,25		
	2-3 yıllık Yüksek Okul	6	147,83		
	4 yıllık fakülte	198	131,32		
	Yüksek Lisans	52	139,34		
	Doktora	3	174,17		
Duyuşsal boyut	Öğretmen Okulu	6	116,42	4,205	,520
	Eğitim Enstitüsü (Açık öğretim ön lisans tamamlama dahil)	2	181,25		
	2-3 yıllık Yüksek Okul	6	145,25		
	4 yıllık fakülte	198	129,52		
	Yüksek Lisans	52	148,60		
	Doktora	3	157,67		

Davranışsal boyut	Öğretmen Okulu	6	91,58	5,203	,392
	Eğitim Enstitüsü (Açık öğretim ön lisans tamamlama dahil)	2	137,25		
	2-3 yıllık Yüksek Okul	6	87,58		
	4 yıllık fakülte	198	134,29		
	Yüksek Lisans	52	140,75		
	Doktora	3	173,33		

Öğrenim durumu grupları arasında bilişsel boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). Öğretmen okulu puan sıra ortalaması 128,50; eğitim enstitüsüne ait puan ortalaması 175,25 , 2-3 yıllık yüksek okul puan ortalaması 147,83 , 4 yıllık fakülte puan ortalaması 131,32; yüksek lisans puan ortalaması 139,34; doktora puan ortalaması 174,17'dir.

Öğrenim durumu grupları arasında duyuşsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). Öğretmen okulu puan sıra ortalaması 116,42; eğitim enstitüsüne ait puan ortalaması 181,25; 2-3 yıllık yüksek okul puan ortalaması 145,25; 4 yıllık fakülte puan ortalaması 129,52; yüksek lisans puan ortalaması 148,60; doktora puan ortalaması 157,67'dir.

Öğrenim durumu grupları arasında davranışsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). Öğretmen okulu puan sıra ortalaması 91,58; eğitim enstitüsüne ait puan ortalaması 137,25; 2-3 yıllık yüksek okul puan ortalaması 87,58; 4 yıllık fakülte puan ortalaması 134,29; yüksek lisans puan ortalaması 140,75; doktora puan ortalaması 173,33'tür.

Tablo 18: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Meslekteki kıdem süresi		N	Sıra Ortalama	Kruskall Walis	p
Bilişsel boyut	1-5 yıl	100	128,88	5,245	,387
	6-10 yıl	60	149,97		
	11-15 yıl	52	137,51		
	16-20 yıl	30	125,02		
	21-25 yıl	14	107,18		
	26 yıl ve yukarısı	11	135,50		
Duyuşsal boyut	1-5 yıl	100	135,45	,628	,987
	6-10 yıl	60	137,86		
	11-15 yıl	52	133,75		
	16-20 yıl	30	127,22		
	21-25 yıl	14	126,36		
	26 yıl ve yukarısı	11	129,23		
Davranışsal boyut	1-5 yıl	100	141,11	13,978	,016
	6-10 yıl	60	153,46		
	11-15 yıl	52	121,28		
	16-20 yıl	30	123,37		
	21-25 yıl	14	116,54		
	26 yıl ve yukarısı	11	74,59		

Meslekteki kıdem grupları arasında davranışsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır. 1-5 yıldır mesleki görevine devam edenlerin puan sıra ortalaması 141,11; 6-10 yıldır devam edenlerin 153,46; 11-15

yıldır devam edenlerin 121,28; 16-20 yıldır devam edenlerin 123,37; 21-25 yıldır devam edenlerin 116,54; 26 yıl ve yukarısı olanların 74,59'dur. Buna göre meslekteki kıdem sürelerine bakıldığında 6-10 yıl olanların davranışsal boyut puanı en yüksektir.

Meslekteki kıdem grupları arasında bilişsel boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 1-5 yıldır mesleki görevine devam edenlerin puan sıra ortalaması 128,88; 6-10 yıldır devam edenlerin 149,97; 11-15 yıldır devam edenlerin 137,51; 16-20 yıldır devam edenlerin 125,05; 21-25 yıldır devam edenlerin 107,18; 26 yıl ve yukarısı olanların 135,50'dir.

Meslekteki kıdem grupları arasında duyuşsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 1-5 yıldır mesleki görevine devam edenlerin puan sıra ortalaması 135,45; 6-10 yıldır devam edenlerin 137,86; 11-15 yıldır devam edenlerin 133,75; 16-20 yıldır devam edenlerin 127,22; 21-25 yıldır devam edenlerin 126,36; 26 yıl ve yukarısı olanların 129,23'tür.

Tablo 19: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okuldaki Kıdem Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu okuldaki kıdeminiz		N	Sıra Ortalama	Kruskall Walis	p
Bilişsel boyut	1-3 yıl	158	134,28	3,233	,357
	4-6 yıl	61	136,31		
	7-9 yıl	21	152,17		
	10 yıl ve daha fazlası	27	113,02		
Duyuşsal boyut	1-3 yıl	158	138,64		
	4-6 yıl	61	117,73		

	7-9 yıl	21	169,71	9,753	,021
	10 yıl ve daha fazlası	27	115,85		
Davranışsal boyut	1-3 yıl	158	135,69	2,801	,423
	4-6 yıl	61	142,11		
	7-9 yıl	21	118,98		
	10 yıl ve daha fazlası	27	117,48		

Okuldaki kıdem grupları arasında duyuşsal boyut puanı bakımından istatistik anlamlı bir fark bulunmaktadır. Okulda 1-3 yıl arası kıdemi olanların puan ortalaması 138,64; 4-6 yıl olanların 117,73; 7-9 yıl olanların 167,91; 10 yıl ve daha fazla süre olanların puan ortalaması 115,85'tir. Buna göre okuldaki kıdemi 7-9 yıl olanların duyuşsal boyut puanı en yüksek iken 10 yıl ve üzeri olanların en düşüktür.

Okuldaki kıdem grupları arasında bilişsel boyut puanı bakımından istatistik anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Okulda 1-3 yıl arası kıdemi olanların puan ortalaması 134,28; 4-6 yıl olanların 136,31; 7-9 yıl olanların 152,17; 10 yıl ve daha fazla süre olanların puan ortalaması 113,02'dir.

Okuldaki kıdem grupları arasında davranışsal boyut puanı bakımından istatistik anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Okulda 1-3 yıl arası kıdemi olanların puan ortalaması 135,69; 4-6 yıl olanların 142,11; 7-9 yıl olanların 118,98; 10 yıl ve daha fazla süre olanların puan ortalaması 117,48'dir.

Tablo 20: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Göreviniz		N	Sıra Ortalama	Kruskall Walis	p
Bilişsel boyut	Sınıf öğretmeni	43	146,90	1,439	,230
	Branş öğretmeni	224	131,52		
Duyuşsal boyut	Sınıf öğretmeni	43	141,50	,509	,475
	Branş öğretmeni	224	132,56		
Davranışsal boyut	Sınıf öğretmeni	43	131,65	,048	,827
	Branş öğretmeni	224	134,45		

Katılımcıların okuldaki görev dağılımlarına bakıldığında bilişsel boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Sınıf öğretmeni puan ortalaması 146,90; branş öğretmeni puan ortalaması 131,52'dir.

Katılımcıların okuldaki görev dağılımlarına bakıldığında duyuşsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Sınıf öğretmeni puan ortalaması 141,50; branş öğretmeni puan ortalaması 132,56'dır.

Katılımcıların okuldaki görev dağılımlarına bakıldığında davranışsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Sınıf öğretmeni puan ortalaması 131,65; branş öğretmeni puan ortalaması 134,45'dir.

Tablo 21: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sendikaya Üyelik Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Herhangi bir sendikaya üyelik durumunuz		N	Sıra Ortalama	X ²	p
Bilişsel boyut	Evet	73	131,83		
	Hayır	194	134,82	,080	,777
Duyuşsal boyut	Evet	73	141,95		
	Hayır	194	131,01	1,122	,289
Davranışsal boyut	Evet	73	144,34		
	Hayır	194	130,11	1,815	,178

Sendikaya üyelik grupları arasında bilişsel boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Sendikaya üye olanların puan ortalaması 131,83 iken üye olmayanların puan ortalaması 134,82'dir.

Sendikaya üyelik grupları arasında duyuşsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Sendikaya üye olanların puan ortalaması 141,95 iken üye olmayanların puan ortalaması 131,01'dir.

Sendikaya üyelik grupları arasında davranışsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Sendikaya üye olanların puan ortalaması 144,34 iken üye olmayanların puan ortalaması 130,11'dir.

Tablo 22: Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okuldaki Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Çalıştığınız okuldaki toplam öğrenci sayısı		N	Sıra Ortalama	X2	p
Bilişsel boyut	600 den az	131	129,24		
	600-1200 arası	105	130,95	5,524	,063
	1200 den fazla	31	164,47		
Duyuşsal boyut	600 den az	131	131,94		
	600-1200 arası	105	131,32	1,964	,375
	1200 den fazla	31	151,79		
Davranışsal boyut	600 den az	131	128,31		
	600-1200 arası	105	136,52	2,092	,351
	1200 den fazla	31	149,52		

*** p>0,05**

Okuldaki toplam öğrenci sayı grupları arasında bilişsel boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 600 den az öğrenci olanların puan ortalaması 129,24; 600-1200 arası puan ortalaması 130,95; 1200 den fazla olanların puan ortalaması 164,47’dir.

Okuldaki toplam öğrenci sayı grupları arasında duyuşsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 600 den az öğrenci olanların puan ortalaması 131,94; 600-1200 arası puan ortalaması 131,32; 1200 den fazla olanların puan ortalaması 151,79'dur.

Okuldaki toplam öğrenci sayı grupları arasında davranışsal boyut puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır. 600 den az öğrenci olanların puan ortalaması 128,31; 600-1200 arası puan ortalaması 136,52; 1200 den fazla olanların puan ortalaması 149,52'dir.

incelemek adına t-testi analizi yapılmıştır. Sonuçlara aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

3. Alt Problem

Katılımcıların lider üye etkileşimi ölçeğinden aldıkları puanlar nasıl dağıtılmaktadır?

Tablo 23: Katılımcıların Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinden Aldıkları Genel Puan Dağılımı

Ölçekler	N	Genel Puanı	Std. Sapma	Varyans
Lider üye etkileşimi	267	40,3933	11,31300	127,984

4. Alt Problem

Katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğinden aldıkları puanlar;

-cinsiyet

-yaş

-öğrenim durumu

-mesleki kıdem

-okuldaki kıdem

-görev türü

-sendikaya üyelik durumu

-öğrenci sayısına göre nasıl değişmektedir?

Tablo 24: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyetiniz	N	Sıra Ortalama	U	p
Lider üye etkileşimi	Kadın	199	134,93	6581,500	,737
	Erkek	68	131,29		
	Total	267			

Cinsiyet grupları arasında lider üye etkileşimi puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). Kadınların puan sıra ortalaması 134,93 iken erkeklerin puan sıra ortalaması 131,29'dur. Buna göre kadınların lider-üye etkileşimleri daha yüksektir.

Tablo 25: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaşınız	N	Sıra Ortalama	X2	p
Lider üye etkileşimi	21-30	108	119,88	10,781	,013
	31-40	113	135,19		
	41-50	32	166,17		
	51 yaş ve üzeri	14	159,82		
	Total	267			

Yaş grupları arasında lider-üye etkileşimi puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmaktadır($p<0,05$). 21-30 yaşındakilerin puan sıra ortalaması 119,88 , 31-40 yaşındakilerin 135,19 , 41-50 yaşındakilerin 166,17 , 51 yaş ve üzeri 159,82'dir. Buna göre 41-50 yaşındakilerin lider-üye etkileşimleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir.

Tablo 26: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Öğrenim Durumunuz	N	Sıra Ortalama	X2	p
Lider üye etkileşimi	Öğretmen Okulu	6	157,50	3,291	,655
	Eğitim Enstitüsü (Açık öğretim ön lisans tamamlama dahil)	2	81,25		
	2-3 yıllık Yüksek Okul	6	128,58		
	4 yıllık fakülte	198	134,30		

	Yüksek Lisans	52	136,17		
	Doktora	3	75,50		
	Total	267			

Öğrenim durumu grupları arasında lider-üye etkileşimi puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). Öğretmen okulu puan sıra ortalaması 157,50; eğitim enstitüsüne ait puan ortalaması 81,25 , 2-3 yıllık yüksek okul puan ortalaması 128,58 , 4 yıllık fakülte puan ortalaması 134,30; yüksek lisans puan ortalaması 136,17; doktora puan ortalaması 75,50'dir.

Tablo 27: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Meslekteki kıdeminiz	N	Sıra Ortalama	X2	p
Lider üye etkileşimi	1-5 yıl	100	126,61	4,320	,504
	6-10 yıl	60	132,10		
	11-15 yıl	52	137,86		
	16-20 yıl	30	134,67		
	21-25 yıl	14	169,39		
	26 yıl ve yukarısı	11	146,45		
	Total	267			

Mesleki kıdem grupları arasında lider-üye etkileşimi puanı bakımından istatistiksel anlamlı farklılık bulunmamaktadır($p>0,05$). 1-5 yıldır mesleki görevine devam edenlerin puan sıra ortalaması 126,61; 6-10 yıldır devam edenlerin 132,10; 11-

15 yıldır devam edenlerin 137,86; 16-20 yıldır devam edenlerin 134,67; 21-25 yıldır devam edenlerin 169,39; 26 yıl ve yukarısı olanların 146,45'dir.

Tablo 28: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Okuldaki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Bu okuldaki kıdeminiz	N	Sıra Ortalama	X2	p
Lider üye etkileşimi	1-3 yıl	158	127,07	3,241	,356
	4-6 yıl	61	145,25		
	7-9 yıl	21	146,17		
	10 yıl ve daha fazlası	27	139,67		
	Total	267			

Okuldaki kıdem grupları arasında lider-üye etkileşimi puanı bakımından istatistik anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Okulda 1-3 yıl arası kıdemi olanların puan ortalaması 127,07; 4-6 yıl olanların 145,25; 7-9 yıl olanların 146,17; 10 yıl ve daha fazla süre olanların puan ortalaması 139,67'dir.

Tablo 29: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Görev Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Göreviniz	N	Sıra Ortalama	U	p
Lider üye etkileşimi	Sınıf öğretmeni	43	125,79	4463,000	,446
	Branş öğretmeni	224	135,58		
	Total	267			

Katılımcıların okuldaki görev dağılımlarına bakıldığında lider-üye etkileşimi puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Sınıf öğretmeni puan ortalaması 125,79; branş öğretmeni puan ortalaması 135,58'dir.

Tablo 30: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Sendikaya Üyelik Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Herhangi bir sendikaya üyelik durumunuz	N	Sıra Ortalama	U	p
Lider üye etkileşimi	Evet	73	122,29	6226,000	,128
	Hayır	194	138,41		
	Total	267			

Katılımcıların sendikaya üyelik grupları arasında lider-üye etkileşimi puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmamaktadır($p>0,05$). Sendikaya üye olanların puan ortalaması 122,29 iken üye olmayanların puan ortalaması 138,41'dir.

Tablo 31: Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyut Puanlarının Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Çalıştığınız okuldaki toplam öğrenci sayısı	N	Sıra Ortalama	X2	p
Lider üye etkileşimi	600 den az	131	137,16	7,694	,021
	600-1200 arası	105	140,64		
	1200 den fazla	31	98,15		
	Total	267			

Okuldaki toplam öğrenci sayı grupları arasında lider-üye etkileşimi puanı bakımından istatistiksel anlamlı bir fark bulunmaktadır($p<0,05$). 600 den az öğrenci olanların puan ortalaması 137,16; 600-1200 arası puan ortalaması 140,64; 1200 den fazla olanların puan ortalaması 98,15'dir. Buna göre okuldaki öğrenci sayısı toplamı 600-1200 arası olanların lider-üye etkileşimleri daha yüksektir.

5. SONUÇ

Bu bölümde tezin sonuç, yargı ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

İlk ve ortaokul öğretmenlerinin lider üye etkileşimi ve bu durumun sinizme etkisi konulu tez çalışmamızın birinci bölümünde konuyu araştırmamıza sebep olan problemler, konuyu araştırmamızın amacı, konumuzun önemi, araştırmamızı yaparken düşündüğümüz sınırlılıklar ve varsayımlara değinildi.

Araştırmamızın ikinci bölümünde araştırmanın konusu olan lider üye etkileşiminin sinizme etkisi kavramı teorik çerçevede tartışıldı. Lider üye etkileşimi ayrı ele alındı. Sinizm kavramı ise ayrı ele alındı. Lider üye etkileşiminin teorik temelleri açısından önemi vurgulandı. Lider üye etkileşiminin ayırt edici özelliklerine, boyutlarına, lider üye etkileşimi alanında yapılan bilimsel araştırmalara yer verilip; lider üye etkileşiminin niteliği ve etkileri incelendi. Sinizm ile ilgili ise bu kavramın önemi vurgulandı. Sinizmin boyutları ele alınıp; örgütsel sinizm kavramı değerlendirildi. Örgütsel Sinizmin hem örgütsel hem de bireysel sonuçları açıklandı.

Araştırmamızın dördüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi detaylı olarak ele alındı. Lider üye etkileşimi ve sinizm ile ilgili toplanan verilerin çözüme ulaşması sağlandı. Araştırmamızda kullanılan yöntem, evren ve örneklem, veri toplama araçları, araştırmada kullanılan veri analizleri belirtildi ve son olarak bulgular açıklanarak yorumlamalar yapıldı.

Araştırmamızın beşinci bölümü olan sonuç kısmında ise araştırma sonucunda elde edilen veriler ve bulgular kapsamında ulaşılan sonuçlar açıklandı, sonuçlar yapılan başka çalışmalarla karşılaştırılarak değerlendirildi. Ortaya çıkan tüm bulgular doğrultusunda genel ve özet bir sonuç açıklandı ve bu kapsamda araştırma önerileri belirtildi.

5.1. Yargı

Öğretmenlerin yaşları bakımından incelenmesinde “davranışsal boyutta” anlamlı farklılık görülürken, bilişsel ve duyuşsal boyutta anlamlı farklılık görülmemektedir.

Öğretmenlerin öğrenim durumları bakımından incelenmesinde davranışsal, bilişsel ve duyuşsal boyutta anlamlı farklılık görülmemektedir.

Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri bakımından incelenmesinde “davranışsal boyutta” anlamlı farklılık görülürken, bilişsel ve duyuşsal boyutta anlamlı farklılık görülmemektedir.

Öğretmenlerin okuldaki kıdemleri bakımından incelenmesinde “duyuşsal boyutta” anlamlı farklılık görülürken, bilişsel ve davranışsal boyutta anlamlı farklılık görülmemektedir.

5.2. Tartışma

Bu araştırmanın sonuçlarını daha önce yapılan araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında, Kalağan ve Güzeller’e (2010) ve Konaklı vd.’e (2013) göre eğitimcilerin sinizm yaşamaları “orta” düzeydedir. Çalışanların kuruma karşı şüpheli yaklaşımlarının ve verilen sözlerin tutulmadığı yönündeki inançlarının; enerjilerinin tükenmesi, hizmet alanlara duyarsızlaşmaları ve kendilerini başarısız görmeleri gibi bireysel ve örgütsel etkinliklerini tehlikeye düşüren sonuçlar ortaya çıkarabileceği söylenebilir. Ayrıca örgütlerde görülen sinik tutumların hem bireylere hem de örgütlere duygusal yıpranma yaşatmasından dolayı olumsuz etkide bulunduğu ileri sürülebilir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç; öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediğidir. İlgili literatürde benzer sonuçlara ulaşılan çalışmalar bulunmaktadır (Akman, 2013; Ayduğan, 2012; Andersson ve Bateman, 1997; Aslan ve Yılmaz, 2013; Boyalı, 2011; Bölükbaşıoğlu, 2013; Kılıç, 2013; James, 2005; Kalağan, 2009; Polatcan, 2012; Şirin, 2011; Tokgöz ve Yılmaz, 2008). Bunun yanında Balıkçioğlu'nun (2013) yaptığı araştırmada örgütsel sinizm algılarının kadınların lehine; Altınöz, Çöp ve Sığındı'nın (2011) ve Erbil'in (2013) araştırmalarında ise erkeklerin lehine anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, mesleki kıdeme göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Sezer (2005), Dilek (2005), Budak (2009), Çoban (2010), İmamoğlu (2011), Cevahiroğlu (2012) ve Agun (2011) araştırmalarında aksi yönde ulaşmış, örgütsel bağlılık puanlarının mesleki kıdeme göre farklılaştığı sonucuna varmışlardır. Bu sonuçlar araştırmanın bulgularına ters yöndedir. Ancak alanyazında bazı araştırmalarda ise kıdeme göre örgütsel bağlılık algısı anlamlı farklılık göstermemektedir. Erdoğan (2009), Erdoğan (2006), Gülle (2013), Erdaş (2009) ve Kılıçoğlu (2010) araştırmalarında kıdeme göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

5.3. Öneriler

Bu bölümde tezin sonucuna yönelik önerilerde bulunulacaktır.

- Öğretmenlere öncelikle değerli oldukları hissi verilmeli, objektif olunmalıdır.
- Okul yöneticileri okullarını yönetirken öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirip güçlü aidiyet hissi yaratacak etkinlikler ve motivasyonlarını arttıracak seminerler organize etmelidir.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek için öğretmenlerin mesleklerini yapmalarında onlara destek olmalı, sorunlarına adil ve hızlı çözümler üretmelidirler.
- Okul yöneticileri, kendilerinden kaynaklı olarak öğretmenlerin sinizm ya da yıldırma yaşamamaları için yönetimi şeffaf, adil ve güven üzerine dayalı yapmalıdır.
- Okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşamamaları için iş gücünü gereksiz olarak artırmamalıdır.
- Okullarda görev ve iş dağılımı yapılırken öğretmenler arasında adil bir paylaşıma yer verilmelidir.

KAYNAKÇA

Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.

Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi: Atatürk üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Akan, D., Bektaş F., Yıldırım İ. (2014). Sınıf Öğretmeni Algılarına Göre

Etik Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9 (1) 1, 48-56.

Akar, N. Y. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma*. 1. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı. Antalya, 43-60.

Alan, H. ve C. Ö. Fidanboy. (04-06 Ekim 2012). *Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme*. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı. Isparta, 121- 129.

Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49 (11), 1395-1418.

Andersson, L. M., & T.S. Bateman. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 449- 469.

Arabacı, İ. B. (2010). The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on the Job Satisfaction of Educational Inspectors. *African Journal of Business Management*, 4 (13), 2802- 2811.

Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 12-27.

Aslan, Ş., & D. Akarçay. (2013). Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 25-44.

- Aslan, Ş. & Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi, *SÜ, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 94-116.
- Atwater, L. & Carmeli A. (2009). Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264-275.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2005). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (2), 123-144.
- Bartona, L. C. & Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 24, (4), 721-746.
- Baş, T., Keskin, N. & Mert, İ.S. (2010), Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik Ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10 (3), 1013-1039
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader–member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538–1567.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, J. H., Halbesleben, J. B., & O’Hair, H. (2005). Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader–Member Exchange. *Communication Research Reports*, 22 (2), 143-150.
- Berman, E. M. (1997). Dealing With Cynical Citizens. *Public Administration Review*. 57. 2, 105-112.
- Bernerth, J. B., A. A. Armenakis, H. S. Feild ve H. J. Walker. (2007). Justice, Cynicism, and Commitment a Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43. 3, 303-326.

Bhal, T. K. & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader–member exchange on whistle blowing: the moderating impact of the moral intensity of the issue, *Springer Science+Business Media B.V.*, 103, 485-496.

Bolat, O.(2011), Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (2), 63-80.

Bolat, İ. (2011). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bond, M. H., Leung, K., Au, A. Tong, K. K., & Chemonges-Nielson, Z. (2004). Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 35 (5), 548-570.

Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Borchgrevink, P.C., & Boster, F. C. (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation. *Int. J. Hospitality Management*, 16 (3), 241-259.

Brandes, P. (1997). *Organizational Cynism: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Unpublished Doctoral Dissertation, Division Of Research And Advanced Studies Of The University Of Cincinnati, USA.

Brandes, P., Das, D. (2006). *Locating behaviour cynicism at work: construct issues and performance implications*. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster, (Ed.), Employee health, coping and methodologies. New York: JAI Press.

Brandes, P., Castro, S. L., James, M. S., Martinez, A. D., Matherly, T. A., Ferris G. R., & Hochwarter, W. A. (2007). The Interactive Effects of Job Insecurity and Organizational Cynicism on Work Effort Following a Layoff. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 14 (3), 233-247

Brandes, P, Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153

Breukelen, W. V., Schyns, B. & Le Blanc, P. (2006). Leader–member exchange theory and research: accomplishments and future challenges, *Leadership*, 2(3), 295-316.

Bulut, M. Ş. (2012). *Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 103-119.

Candan, H. (2013). Örgütsel sinizm ve işgören performansına olası etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 181-194.

Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199–208.

Cevrioğlu, E., Ağca V., & Özutku H. (2008). Lider Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimiyle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210.

Erit Y. (2012). Lider- üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 15 (28), 33-46.

Ceylan, A., Özbal, S., Dinç, A., & Kesgin, M. (2005). Lider- üye etkileşimi ve güvenin psikolojik güçlendirmeye etkileri üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16, 25-40.

Chonko, L.B., Dubinsky, A. J., Jones, E., ve Roberts, J. A. (2009). Organizational and Individual Learning in the Sales Force: An Agenda for Sales Research. *Journal of Business Research*, 56, 935-946.

Cihangiroğlu, N. ve B. Şahin. (2012). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*. 6 (11), 1-16.

Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal Of Organizational Behavior*. 27 (4), 463- 484.

Coşar, S. (2011). *Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çalışkan, S. C. & Erım, A. (6-7 Kasım 2015). *Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) ile Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD' nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerindeki Etkileri*. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Tokat.

Çekmecelioğlu, H. G. & Ülker, F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, 35-58.

Çimen, M. & Ergin, C. (2001). Türk silahlı kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 43 (2), 169-176

Dansereau, F., Alutto, J.A. & Yammarino, F.J. (1984). *Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management*, 23 (2), 341-352.

Luczywek, D. R (2007), *Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effects of Extraversion and Neuroticism in Response to Workplace Hassles*, (Doktora Tezi, Allient International University, Marshall Goldsmith School of Management.

Davis W. D., & Gardner W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *Leadership Quarterly*, 15, 439-465.

Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers* (Dissertation), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.

Dhar, R. L. (2009). Cynicism in the Indian IT Organizations: An Exploration of the Employees' Perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5 (1), 152- 175.

Deluga, R.J. (1998). American presidential proactivity, charismatic leadership, and rated performance. *Leadership Quarterly*, 9 (3), 265-291

Deluga R. J. & Perry, J. T. (1991). The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behavior, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64 (3), 239-252.

Demirel, Y. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşısı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.

Dinesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique And Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.

Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rölü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (2), 71-78.

Eaton, J.A. (2000). *A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism*. Dissertation of Master of Arts, Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.

Efeoğlu E. İ. & İplik E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.

Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara ili Örneği)*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erçetin, Ş.Ş. & Özkan M. (2016). 2007-2016 Yılları Arasında Lider-Üye Etkileşim Teorisi Üzerine Yapılan Lisansüstü Tezlerin Meta-Analizi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 496-512.

Erdost, H. E., Karacaoğlu, K., & Reyhanoğlu, M. (25- 27 Mayıs 2007). *Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Sakarya.

Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fındık M., & Eryeşil K. (2012). *Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma*. International Iron & Steel Symposium, Karabük.

Fitzgerald, M.R. (2002). *Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style*. Doktora Tezi. Ohio: University of Cincinnati.

Giffords, E. D. 2003. An Examination of Organizational and Professional Commitment Among Public, Not-For-Profit, and Proprietary Social Service Employees. *Administration in Social Work*, 27 (3), 5-23.

Gkorezis, P., Petridou, E. & Xanthiakos, P. (2014).leader positive humor and organizational cynicism:lmx as a mediator, *Leadership & Organization Development*, 35 (4), 305-315.

Glasø, L. & Einarsen, S. (2008). Emotion Regulation in Leader–Follower Relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (4), 482-500.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: a state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.

Göksel, A., & Aydınhan, B. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 247-271.

Graen, G. B., & Cahsman, J. (1975). *A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach*. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Ed.). *Leadership frontiers*, Kent, OH: Kent State University.

Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.

Gül, H. & Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 27- 47.

Gültekin Y. G., Özutku, H. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: liden ve maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma, *Akademik İncelemeler*, 3 (1), 95-123.

Gündüz, Ş. (2014). *Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekanın Aracı Etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Güzeller C., & Kalağan G. (2008). *Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.

Harris, K. & Kacmar, K.M. (2006). Too Much of a Good Thing: The Curvilinear Effect of Leader- Member Exchange on Stress. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 65-84.

Hatfield, R. D., Turner, J. H. & Spiller, S. (2013). Altruism, Reciprocity, and Cynicism: A New Model to Conceptualize the Attitudes Which Support Prosocial Behaviors. *Journal Of Organizational Culture, Communication And Conflict*. 17 (2), 159-165.

Helvacı, M. A. & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği). *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish*, 7 (3), 1475-1497.

Hooper, T. D, Martin, R.(2008). Beyond Personal Leader-Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX variability on Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30.

İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5 (1), 67-92.

İlğan, A., Sevinç, S. & Arı, E. (2013). Pedagojik formasyon programı öğretmen adaylarının mesleki tutum ve çağdaş öğretmen algıları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 175-195.

İşcan, Ö.F., Naktiyok, A.(2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.

Jafari, P. ve Bidarian, S. (2012). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820.

James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. ABD: Florida State University.

Jensen, J.L., Olberding, J.C. & Rodgers, R. (1997). The Quality of Leader- Member Exchange (Lmx) and Member Performance: A Meta Analytic Review. *Academy of Management Proceedings*, 1, 320–324

Johnson, J. L., ve A. M. O'Leary-Kelly. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal. *Journal Of Organizational Behavior*. 24 (5), 627- 647.

Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi. *Global Journal Of Economics And Business Studies*, 2 (3), 34- 46.

Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.Kalağan, G. & Aksu M. B. (2010). Organizational Cynicism of the Research Assistants: A Case of Akdeniz University. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 4820-4825.

Kalağan, G. ve C. O. Güzeller. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (27), 83- 97.

Kalleberg, A. L. & Loscocco, K.A. (1983). Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 78-90.

Kanbur, A. & Kanbur, E. (2015). Lider – üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 7 (2), 193-216.

Kang, S. D., & Stewart, J. (2007). Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD: Development of Units of Theory and Laws of Interaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 28 (6), 531-551.

Karacaoğlu, K. ve A. G. F. İnce. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*. 18. 1, 181- 202.

Karacaoğlu K., İnce F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) örgütsel sinizm ölçeği türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3, 77 –92

Karacaoğlu, K. & Yörük.D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14 (3), 43- 64.

Karadağ, E., Kılıçoğlu, G. & Yılmaz, D. (2014). Örgütsel sinizm, okul kültürü ve okul başarısı: Bir yapısal eşitlik modelleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14 (1), 89-113.

Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 337-352.

Kasapoğlu, M.A. (1992), *Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar*. Sosyoloji Derneği Yayınları VI, Ankara.Kaşlı M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*.

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi,

Balıkesir.

Keskin, N. & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (lue) modeli ve ölçme aracının türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1013-1039.

Kılıç, M. (2013). *İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Kılıç, Ş. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Keçiören İlçesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçoğlu, M. (2014). Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country–Turkey. *Global Business & Management Research*, 6 (1), 24- 36.

Kutaniş, R., Ö., & Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik algısı sinisizmi tetikler mi?: Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (26), 186-195.

Lagace, R. R., Castleberry, S. B., & Ridnour, R.E. (1993). An Expletory Sales Force Study of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Motivation, Role Stress and Manager Evaluation. *Journal of Applied Business Research*, 9, 110-119

Lee, H.R. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, State university, Blacksburg, Virginia.

Lee, J. (2001). Leader- Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication. *Management Communication Quarterly*, 14 (4), 574-589.

Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.

Lobnika, B. ve Pagon, M. (2004). *The prevalence and nature of police cynicism in Slovenia*. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek, (Ed.), *From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal* (103-111).

Slovenia.

Luczywek, D. R. (2007). *Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effects of Extraversion and Neuroticism in Response to Workplace Hassles*. Doktora Tezi. Allient International University, Marshall Goldsmith School of Management.

Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management Training and National Sport Organization Managers: Examining the Impact of Training on Individual and Organizational Performances. *Sport Management Review*, 15 (3), 288-303.

Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.

Mirvis, P.H. & Kanter, D.L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.

Murphy, S. M., Wayne, S. J., & Liden, R. (2003). Understanding Social Loafing: The Role Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations*, 56 (1), 61-84.

Liden, R.C., Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange; An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.

Maslyn, J. & Uhl-Bien, M.(2001). Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Management Department Faculty Publications, Journal of Applied Psychology*, 86 (4),697-708.

Mete, Y. A. (2013). Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

Mısırdalı Yangil, F., Baş, M. & Aygün, S. (2013). Genel ve örgütsel sinizizm bağlamında otel çalışanları üzerine bir inceleme, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 99-112.

Mumma, S. (2010). *Student leader LMX relationships as moderated by constructive-developmental theory*. Yayınlanmamış Tez, Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements, For the Degree of Doctor of Philosophy, Lincoln, Nebraska.

Murphy Susan M., Wayne Sandy J., Liden Robert C. & Erdoğan B. (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *The Tavistock Institute, Human Relations*, 56 (1), 61–84.

Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. A. (2007). Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 16 (2), 195-219.

Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 965-976.

Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütsel Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.

Özgan, H., Külekçi, E., & Özkan, M. (2012). Analyzing of the Relationships Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment of Teaching Staff. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4 (1), 196- 205.

Özgener, Ş., Öğüt, A. & Kaplan, M. (2008). *İş gören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: örgütsel sinizm*. M.Özdevecioğlu ve H.Karadal (Ed.). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. Ankara: İlke Yayınevi. Özler, E. & Atalay, C.G. (2011). A research to determine the relationship between organizational cynicism and burnout levels of employees in health sector. *Business and Management Review*, 1 (4), 26-38.

Özutku, H. (2007). Yönetici-Ast Etkileşimi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 (2), 79-98.

Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22,193-210.

Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H.O. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ed: Ünsal Sığırsait Gürbüz, Beta Yayınları, İstanbul.

Polat, Ç. E: (2014). *Kurumiçi etkin iletişim ortamı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: öğretmenlerin görüşleri açısından incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.

Polatcan, M. & Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.

Qian, Y. (2007). *A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change*. Doktora Tezi. Ohio University, the Scripps College of Communication of Ohio University.

Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *The Academy Of Management Executive*, 11 (1), 48- 59.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa:Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Sağır, T. & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9 (2), 1094-1106.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *Leadership Quarterly*, 30 (1), 25-40. Scandura, T. A. & Graen, G. (1984), Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 428-436.

Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker Exchange: Relationships between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87, 542-548.

Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations* 42 (7), 625-638.

Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi.

Shrestha, S.K. & Phil, M. (2012). Organizational cynicism, *Peace and Development Research Journal*, 3 (3), 23-28.

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnysky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4), 429-459.

Steiger-Mueller, M. Eisenberger R., Stinglhamber F., Becker E. T., Karagonlar G., Neves P., & Morales G. G. M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1085-1103.

Stewart, M.M. & Johnson, O. E. (2005). Workgroup Demography and Group Performance: The Moderating Effect of Leader-Member Exchange. Academy of Management Best Conference Paper.

Summak, M. E. & Kurşunmaden, İ. F. (2015). Public relations as motivational tool in reduction of negative reflection of organizational cynicism, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3 (2), 1-18.

Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures. *International Journal Of Management Reviews*. 4 (2), 155-178.

Şahin, D. B. ve Gülleroğlu, H. D. (2013). Likert Tipi Ölçeklerde Madde Seçmede Kullanılan Farklı Madde Analizi Teknikleri ile Oluşturulan Ölçeklerin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi. *Asya Öğretim Dergisi*. 1 (2), 18-28.

Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.

Şirin, E. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (İstanbul İli, Esenyurt İlçesi Örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Taş, A. (2010). Öğretmenlerin İş Değerlerinin Örgütsel Adalet Algılarına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 27 (27), 211- 222.

Tayfun, A. & O. Çatır. (2014). Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6 (1), 347-365.

Tekiner, M.A. & Tavas, B. (2016). Analysis of the organizational cynicism and organizational loyalty: turkish police department sample, *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 2338-2348.

Telli, E., Ünsar, A. S., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili bir Uygulama. *EJOVOC: Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 2. (2), 135-150.

Thibodeaux, H. F., & Lowe, R. H. (1996). Convergence of leader-Member Exchange and Mentoring: An Investigation of Social Influence Patterns. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11 (1), 97-114.

Tokgöz, N., & Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-305.

Topçu, İ., Türkkan Ünalı N., Bacaksız Eşkin F., Şen, Tiryaki, H., Karadal, A., & Yıldırım, A. (2013). Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm ölçeğinin geçerlik ve

güvenirliliği. *Dokuz Eylöl Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6 (3), 125-131.

Torun, Y. & Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değeriendirilmesi: kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var?, *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (2), 137-146.

Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değışimi Etkileyen Bir Unsur olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Turner, J. H. ve S. R. Valentine. (2001). Cynicism as a Fundamental Dimension of *Moral Decision- Making: A Scale Development. Journal Of Business Ethics*, 34 (2), 123-136.

Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş. & Güzel, B. (2009). *Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir.

Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağılılıkları üzerindeki rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20 (2), 285-302.

Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F., & Demirgil B. (2013). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1):1-21

Üçok, D. I. (2012). *Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üçok D., Torun A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.

Ülker, F. (2015). *Lider üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy Of Management Proceedings*, 1, 269- 273.

Wech, B. A. (2002). Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange. *Business and Society*, 41 (3), 353-360.

Yeşilçimen, K., (2015). *Hemşirelikte Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Güven İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Yetim, S. A. ve Ceylan, Ö. Ö. (2011). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin bir Araştırma. *New World Sciences Academy*, 6 (1), 682- 696.

Yıldız, G., Özutku H, Çevrioğlu E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler*, 3 (1), 95-123.

Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (6), 853-879.

Yıldız, S. M., (2011), İçsel Pazarlama, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (2), 216-225.

Yolaç, S. (2011). Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. *Öneri*, 9 (36), 63-72.

EK - I

KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Değerli Öğretmenler;

Bu araştırma Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Meltem ASLAN tarafından Yüksek lisans tezi olarak Prof. Dr. Canan ÇETİN'İN danışmanlığında yapılmaktadır. Araştırmanın amacı ilk ve ortaokul öğretmenlerinin okullarına ilişkin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Elde edilen kişisel bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacak ve gizlilik esas alınacaktır. Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın güvenilirliği sizlerin vereceği cevapların içtenliğine bağlı olacaktır. Bu yüzden lütfen soruları cevaplarken objektif olmaya ve sorular üzerinde fazla düşünmeden cevap vermeye özen gösteriniz. Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

MELTEM ASLAN

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

BÖLÜM I

Bu bölümde, ölçeğe katılanlarla ilgili kişisel bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Aşağıda verilen soruları dikkatlice inceleyerek durumunuza uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz:

1 () Kadın 2 () Erkek

2. Yaşınız:

1 () 21-30 2 () 31-40 3 () 41-50 4 () 51 yaş ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz:

1 () Öğretmen Okulu 2 () 2-3 yıllık Yüksek Okul

3 () Eğitim Enstitüsü (Açık öğretim ön lisans tamamlama dahil) 4 () 4 yıllık fakülte

5 () Yüksek Lisans 6 () Doktora

4. Meslekteki kıdeminiz:

1 () 1-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21-25 yıl 6 () 26 yıl ve yukarısı

5.Bu okuldaki kıdeminiz:

1() 1-3 yıl 2() 4-6 yıl 3() 7-9 yıl 4() 10 ve daha fazla yıl

6. Göreviniz:

1() Sınıf öğretmeni 2 () Branş öğretmeni

7. Herhangi bir sendikaya üyelik durumunuz

() Evet () Hayır

8. Çalıştığınız okuldaki toplam öğrenci sayısı

() 600 den az () 600-1200 arası () 1200 den fazla

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde sosyal bilgiler eğitimine ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

MADDE NO	SORULAR	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Katılıyorum
1.	Amirimi birey olarak çok severim.					
2.	Amirimin işe yönelik hedeflerini karşılamak için benden beklenilenin ötesinde çaba göstermeye hazırım.					
3.	Amirimin mesleki becerilerine hayranlık duyarım.					
4.	Konu hakkında tam olarak bilgisi olmasa bile, amirim yaptığım işleri başka bir üste karşı savunur.					
5.	Amirim herkesin arkadaş olmayı isteyeceği türde bir insandır.					
6.	Amirim için görevim olmayan başka işleri de yaparım.					
7.	Amirimin iş konusundaki bilgi ve uzmanlığına saygı duyarım					
8.	Amirim için elimden geldiğince çok çalışmayı sorun etmem.					
9.	Amirimle çalışmak zevklidir.					
10.	Herhangi bir konuda başkaları üzerime gelirse amirim beni onlara karşı savunacaktır.					
11.	Amirimin işine yönelik bilgisinden etkilenirim.					
12.	Eğer bilmeden bir hata yaparsam amirim beni kurumdaki diğer insanlara karşı savunacaktır.					

EK - II

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

AÇIKLAMA: Aşağıda öğretim elemanlarına ait örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.

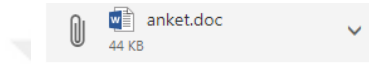
***Örgütsel Sinizm;** bireyin çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumdur.

Madde No	ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE İLGİLİ MADDELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniliyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakıırım.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1	2	3	4	5
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1	2	3	4	5

EK - III

ÖLÇEK İZİNLERİ

Lider – Üye etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Ölçeği Kullanma İzin Yazısı



İndir OneDrive - Kişisel konumuna kaydet

Merhaba,

Size iş yoğunluğu nedeniyle biraz geç dönebildim, kusura bakmayın. Kullandığımız ölçekler EK'tedir. Araştırma yaptığınız kuruma göre düzenleyebilirsiniz.

Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Aysun KANBUR

Gönderen: meltem aslan <meltem_aslan06@hotmail.com>

Gönderildi: 8 Mart 2016 Salı 18:28

Kime: AYSUN KANBUR

Konu: ölçek araştırması

Sayın Aysun Kanbur ;

Merhaba, ben Yeditepe Üniversitesi Master öğrencisiyim.Şu anda tez yazım aşamasındayım ve bu süreci Prof. Dr. Canan Çetin hocamla ilerletmekteyiz. Araştırma yaparken "LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ:ALGILANAN İÇSELLİK STATÜSÜNÜN ARACILIK ROLÜ" adlı çalışmanız benimde çalışma yaptığım konuya yakın. Fakat tezinizde ölçekler ekte bulunmamakta. Rica etsem Lider üye etkileşimi ve sinizm için kullandığınız ölçekleri bana gönderebilir misiniz? Şimdiden teşekkürler. İyi akşamlar.Saygılar...



Kişisel Bilgi

Adı - Soyadı	Meltem ASLAN
Doğum Tarihi - Yeri	21.04.1991 / Kadıköy
Adres	Kartal cad. Cumhuriyet mah. Yakacık Country sitesi No:23 Yakacık/Kartal/İstanbul
Telefon	05327147241
E-mail	meltem_aslan06@hotmail.com

Eğitim Durumu

İlköğretim

Özel Ortadoğu İlköğretim Okulu (1997/2007)
İstek Acıbadem Lisesi (2008/2009) (Lise 2.si olarak bitirmiş bulunmaktayım.)

Üniversite

Uludağ Üniversitesi-İngilizce Öğretmenliği (2009/2013)
Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi-Dış Ticaret (2011-devam etmektedir.)
Yeditepe Üniversitesi – Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Kişisel Yeterlilikler

İngilizce	İyi derecede İngilizce
Almanca	orta
Bilgisayar	Microsoft Ofis 98; Excel, Word, PowerPoint,Access

Katıldığı Seminerler ve Aldığı Belgeler

- Türk Eğitim Gönüllüleri Vakfı(İletişim Eğitimi Sertifikası,Araştırma Atölyesi Programı Etkinlik Gönüllü Eğitimi,Öğrenme Yaklaşımları ve Modelleri Eğitimi Sertifikaları)
- SLEP TEST(English Language Qualification Certificate)
- Üniversite Gelişim Programları (Eğitim Sertifikası/Diksiyon ve Karizma/Etkili İletişim/Konuşmak Kim Ben Kim)
Seminer Yöneticisi:Hakan URGANCI
- *Müjdat Gezen Sanat Merkezi (Oyunculuk Eğitimi ve Katılımı Sertifikası)
- Dialog Anlatım İletişim (Spikerlik)

İş Deneyimleri

STAJ	Bursa Abdurrahman Vardar İlköğretim Okulu (2012-2013 / 10 hafta) Bursa Özel Final Anadolu Lisesi (2013 /10 hafta)
MESLEK	Özel Yakacık Balkanlar Koleji (İngilizce öğretmeni) 2013-halen

Referanslar

Abdurrahman Vardar İlköğretim Okulu- Hülya Belya Ekincioglu
Özel Final Okulları-Tahsin Ertaş
Uludağ Üniversitesi –Ufuk Özen
Uludağ Üniversitesi-Dr.Figun Dinçer
İstanbul Teknik Üniversitesi Vakfı-Ayşe Şahin (ayse.sahin@itugvo.k12.tr)