



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN BİR UNSUR  
OLARAK ÖRGÜTSEL SİNİZM VE KARAMAN İLİ KAMU KURUMLARINDA BİR  
ÇALIŞMA

Hazırlayan

Şuayip TURAN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

KARAMAN – 2011





T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN BİR UNSUR  
OLARAK ÖRGÜTSEL SİNİZM VE KARAMAN İLİ KAMU KURUMLARINDA BİR  
ÇALIŞMA

Hazırlayan

Şuayip TURAN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE

KARAMAN – 2011

**KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN BİR  
UNSUR OLARAK ÖRGÜTSEL SİNİZM VE KARAMAN İLİ KAMU  
KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 28/ 06 /2011

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Yrd. Dr. Mehmet İNCE

Üye : Doç. Dr. Rifat İRAZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL

Üye : .....

Üye : .....

İmzası



Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 16/06/2011 tarih ve 19/188 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: ..Prof. Dr. Kemal ESENGÜN  
Müdür V.



## ÖNSÖZ

Tez konusunun ve başlığının belirlenmesi, hipotezinin ortaya konması, çatisının oluşturulması, tez içeriğinin gözden geçirilmesi, okunması ve düzeltilmesinde, bana danışmanlık yapan Yrd. Doç.Dr. Mehmet İNCE, eşsiz bilgi ve deneyimiyle bana çalışmalarında yol göstermiştir. Bu nedenle kendisine sonsuz teşekkürü borç bilirim. Ayrıca ders ve tez aşamasında madden ve manen yardımlarını esirgemeyen Öğretim Üyesi Doç. Dr. Ercan OKTAY ve Doç. Dr. Mehmet ALAGÖZ hocalarıma teşekkür ederim. Analizler, yaptığımız karşılıklı konuşmalar ve tartışmalarla, benim konuyu en iyi bir şekilde kavramama yardımcı olan, çok değerli katkılarda bulunan Yrd. Doç. Dr. Hasan GÜL'e, en derin şükranlarımı sunarım.

Şuayip TURAN

## ÖZET

**Yüksek Lisans**

### **KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN BİR UNSUR OLARAK ÖRGÜTSEL SİNİZM VE KARAMAN İLİ KAMU KURUMLARINDA BİR ÇALIŞMA**

**Şuayip TURAN**

**Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi  
Sosyal Bilimleri Enstitüsü  
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE**

**Haziran 2011**

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında başlayarak günümüzde bütün hızıyla devam eden bilişim ve iletişim teknolojilerinde gerçekleşen hızlı ilerlemeler, serbest ticaret politikaları, çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması, ulusal sınırların sermaye ve mal hareketleri açısından önemini yitirmesi, ekonomilerin gittikçe birbiri ile bütünleşmesi gibi birçok gelişme, “küreselleşme” genel başlığı altında ifade edilmektedir. Küreselleşmenin en önemli ekonomik sonuçlarından birisi küresel rekabetin bütün dünyayı yavaş yavaş etkisi altına almasıdır. Küresel rekabet ortamının dayattığı koşullar şirketlerdeki geleneksel örgütsel liderlik anlayışlarını etkisiz kılarken; daha esnek, daha yenilikçi, daha yaratıcı, vizyonun ve bilginin gücünü kullanan anlayışları zorunlu kılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, küreselleşme sürecinin örgütsel değişime ve örgüt çalışanlarının sinik tutumlarına olan etkisini incelemek ve sinizmin örgüt çalışanları üzerindeki etkisini belirlemektir.

Çalışmanın ilk iki bölümünde küreselleşme süreci ve örgütsel değişim kavramları alinyazın taraması yöntemi ile incelenmiş, üçüncü bölümde ise sinizm üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise Karaman ili kamu kurumlarında çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen anket uygulaması ve sonuçları anlatılmıştır. Çıkan sonuçlar söz konusu kurumlarda örgütsel değişim ve sinizm anlayışının genel itibariyle küreselleşme sürecinin gerektirdiği anlayış ile paralel olduğu yönündedir. Çalışmada elde edilen temel bulgular daha sonra bu konuda yapılacak araştırmalar için bir çıkış noktası teşkil edecektir.

**Anahtar kelimeler:** Küreselleşme, Örgütsel Değişim, Değişim, Sinizm, Örgütsel Sinizm, Kamu Kurumları, Karaman

**ABSTRACT****Ms Thesis****ORGANIZATIONAL CYNICISM AS A FACTOR THAT AFFECTS THE ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE PROCESS OF GLOBALIZATION AND AN APPLICATION IN KARAMAN'S PUBLIC INSTITUTIONS****Suayip TURAN****Karamanoglu Mehmetbey University****The Institute of Social Sciences****Department of Public Administration****Supervisor: Asst. Prof. Dr. Mehmet INCE****June, 2011**

The ongoing developments that have started in the second half of the XXth century, like the fast progress in information and communications technology, liberal trade policies, birth of multinational corporations, free flow of capital and goods across borders and the ongoing worldwide economic integration are usually expressed under the general term of "globalization". One of the most important economic consequences of globalization is global competition that is gradually influencing the whole of the world economy. The conditions brought about by global competition render the traditional organizational leadership approaches obsolete; while enforcing a more flexible, innovative and creative approach that is based on the power of vision and knowledge. The objective of this research is to examine the effects of the globalization process on the organizational change and organizational cynicism. In the first two parts of the study, the concepts of globalization and organizational change are mined thoroughly through literature review. The third part is dedicated to organizational cynicism that is the most important part of the study. In the last part, the results of the survey conducted on the institutions of Karaman Region examining the effects of the organizational cynicism on the organizational change through the globalization process. The results indicate that in general their approaches and practices are parallel to those promoted and enforced by globalization. The reasons of this negative attitude are supposed to be found in the general structure of the Turkish society, most importantly the education system and institution structure. The findings of the research are going to constitute a departure point for any further research that is to be carried out on the subject.

**Key words:** Globalization, Organizational Change, Change, Cynism, Organizational Cynism, Public Institutions, Karaman

## İÇİNDEKİLER

<b>Önsöz...</b> .....	<b>i</b>
<b>Özet...</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract...</b> .....	<b>iii</b>
<b>İçindekiler...</b> .....	<b>iv</b>
<b>Tablolar Listesi...</b> .....	<b>iv</b>
<b>Giriş...</b> .....	<b>1</b>
<b>a)Problem...</b> .....	<b>3</b>
<b>b) Amaç...</b> .....	<b>4</b>
<b>b)Önem...</b> .....	<b>4</b>
<b>d)Tanımlar...</b> .....	<b>5</b>

## I.BÖLÜM

### KÜRESELLEŞMENİN GENEL ÇERÇEVESİ

<b>I.1.KÜRESELLEŞMENİN TANIMI.....</b>	<b>8</b>
<b>I.2.KÜRESELLEŞME KAVRAMININ KAPSAMI.....</b>	<b>12</b>
<b>I.3.KÜRESELLEŞMEYE KAVRAMSAL BAKIŞ.....</b>	<b>14</b>
<b>I.4.KÜRESELLEŞMEYİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER.....</b>	<b>19</b>
<b>I.4.1.Teknolojik Faktörler.....</b>	<b>20</b>
<b>I.4.2.İdeolojik Faktörler.....</b>	<b>23</b>
<b>I.4.3.Ekonomik Faktörler.....</b>	<b>25</b>
<b>I.4.4.Sosyo-Kültürel Faktörler.....</b>	<b>27</b>
<b>I.4.5.Çevresel Faktörler.....</b>	<b>31</b>



I.4.6.Askeri Faktörler.....	32
I.5.KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	33

## II. BÖLÜM

### ÖRGÜT, DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVELER

II.1.ÖRGÜT KAVRAMI .....	38
II.2.ÖRGÜTÜN OLUŞUMU .....	44
II.3.GENEL OLARAK DEĞİŞİM .....	46
II.3.1.Değişimin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi .....	48
II.4.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI.....	51
II.4.1.Örgütsel Değişimin Özellikleri.....	54
II.4.2.Örgütsel Değişimin Amaçları.....	55
II.4.3.Örgütsel Değişimin Önemi.....	57
II.5.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇEŞİTLERİ .....	59
II.5.1.Evrim Niteliğinde Değişim Modeli.....	59
II.5.2.Devrim Niteliğinde Değişim Modeli .....	61
II.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ .....	61
II.6.1. Geleneksel Değişim Yöntemi.....	62
II.6.2. Planlı (Modern) Değişim Yöntemi .....	63

### III. BÖLÜM

#### SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVELERİ

<b>III.1.SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ.....</b>	<b>66</b>
<b>III.2.KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE SİNİZM .....</b>	<b>67</b>
<b>III.2.1.Sinizm Kavramının Tanımlanması.....</b>	<b>73</b>
<b>III.3.ÖRGÜTSEL SİNİZM.....</b>	<b>82</b>
<b>III.3.1.Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri .....</b>	<b>89</b>
<b>III.3.2.Örgütsel Sinizmin Nedenleri.....</b>	<b>92</b>
<b>III.4.ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ.....</b>	<b>94</b>
<b>III.4.1.Kişilik Sinizmi.....</b>	<b>95</b>
<b>III.4.2.Toplumsal Sinizm.....</b>	<b>96</b>
<b>III.4.3.Mesleki sinizm.....</b>	<b>97</b>
<b>III.4.4.İş gören Sinizmi.....</b>	<b>98</b>
<b>III.4.4.1.İş görenlerin Kariyerlerini Yönetme Esnasında Yaşadıkları İkilemler.....</b>	<b>100</b>
<b>III.4.4.2.Kariyer Yöneten Örgütlerin Yaşadıkları İkilemler.....</b>	<b>100</b>
<b>III.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi.....</b>	<b>101</b>
<b>III.4. 5.1.Değişim Odaklı Sinizm ve Değişime Karşı Direnme Niyeti Arasındaki ilişki.....</b>	<b>104</b>
<b>III.4.5.2.Değişim Odaklı Sinizm ve Algılanan Bilginin Kalitesi Arasındaki İlişki .....</b>	<b>105</b>
<b>III.4.5.3.Değişim Odaklı Sinizm ve Meslektaş Sinizmi Arasındaki İlişki....</b>	<b>105</b>

III.4.5.4.Değişim Odaklı Sinizm ve Yönetime Karşı Güven Arasındaki İlişki.....	106
<b>III.5.ÖRGÜTSEL SİNİZMİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....</b>	<b>106</b>
III.5.1.Yaş.....	106
III.5.2.Cinsiyet.....	108
III.5.3.Eğitim Durumu.....	108
III.5.4.Medeni Durum.....	109
III.5.5.Gelir.....	110
III.5.5.Hizmet Süresi.....	110
III.5.6.Hiyerarşi.....	111
<b>III.6.İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>111</b>
III.6.1.Örgütsel Sinizm Konusunda Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	111
III.6.2.Örgütsel Sinizm Konusunda Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	120
<b>III.7.ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI .....</b>	<b>125</b>
III.7.1.Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	125
III.7.1.1.Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları.....	125
III.7.1.2.Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları.....	126
III.7.2.Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları.....	127
III.7.2.1.Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu.....	129
III.7.2.2.Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık.....	130
III.7.2.3.Örgütsel Sinizm ve Güven.....	132
III.7.2.4.Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik.....	135
III.7.2.5.Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	135
III.7.2.6.Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Değişim.....	136

III.7.2.7.Örgütsel Sinizm ve Liderlik.....	137
--	-----

## IV. BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

IV.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	139
IV.2.ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	139
IV.3.ÖRNEKLEM KİTLESİ.....	140
IV.3.1.Sayıtlılar.....	140
IV.4.ARAŞTIRMADA KULLANILAN HİPOTEZLER.....	141
IV.5.ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR.....	141
IV.5.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması.....	142
IV.5.2.Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar.....	144
IV.6.İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR.....	145
IV.6.1.Demografik Analizler.....	145
IV.6.2.Faktör Analizleri.....	150
IV.6.3.Güvenilirlik Analizleri.....	151
IV.6.4.Hipotezlerin Testi.....	153
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	177
KAYNAKÇA.....	181
EK 1: Örgütsel Sinizm Ölçeği.....	195

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 3. 1.</b> Çeşitli sinizm tanımları.....	75
<b>Tablo 3. 2.</b> Örgütsel sinizm tanımları.....	87
<b>Tablo 6. 1.</b> Cinsiyetle ilgili frekans tablosu.....	145
<b>Tablo 6. 2.</b> Medeni durumla ilgili frekans tablosu.....	146
<b>Tablo 6. 3.</b> Yaş ile ilgili frekans tablosu.....	146
<b>Tablo 6. 4.</b> Çalışanların kurumdaki pozisyonları ile ilgili frekans tablosu.....	147
<b>Tablo 6. 5.</b> Çalışanların eğitim düzeyleri ile ilgili frekans tablosu .....	148
<b>Tablo 6. 6.</b> Çalışanların iş tecrübeleri ile ilgili frekans tablosu.....	149
<b>Tablo 6. 7.</b> Örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yükleri.....	151
<b>Tablo 6. 8.</b> Değişkenlerin güvenilirlik göstergeleri.....	152
<b>Tablo 6. 9.</b> Cinsiyet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik t-testi.....	153
<b>Tablo 6. 10.</b> Medeni durum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler.....	157
<b>Tablo 6. 11.</b> Yaş İle örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik anova testi.....	161
<b>Tablo 6. 12.</b> Kurumdaki pozisyonu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik anova testi	163
<b>Tablo 6. 13.</b> Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik anova testi.....	164
<b>Tablo 6. 14.</b> Kıdem ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik anova testi.....	166
<b>Tablo 6.15.</b> Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum...	168
<b>Tablo 6. 16.</b> Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.....	169
<b>Tablo 6. 17.</b> Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.....	170
<b>Tablo 6. 18.</b> Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.....	170
<b>Tablo 6. 19.</b> Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.....	171
<b>Tablo 6. 20.</b> Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.....	172

<b>Tablo 6. 21.</b> Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.....	172
<b>Tablo 6. 22.</b> Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım .....	173
<b>Tablo 6.23.</b> Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anamlı bir şekilde bakışırız.....	174
<b>Tablo 6. 24.</b> Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.....	174
<b>Tablo 6. 25.</b> İstatiksel Veriler.....	175
<b>Tablo 6. 26.</b> Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri.....	176

## GİRİŞ

1980’li yılların ikinci yarısından itibaren gittikçe artan ve hızlanan ekonomik ve siyasi serbestleşme süreci, 1990’lara gelindiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelerin etkileri ile birleşerek birçok yazar tarafından küreselleşme diye adlandırılan bir sürece dönüşmüştür. Küreselleşmenin başlangıcını İkinci Dünya Savaşı sonrasında Birleşmiş Milletlerin kurulması ve Marshall yardımlarının yapılmasına kadar götürmek mümkündür. Küreselleşme süreci büyük ölçüde, ABD’nin başı çektiği gelişmiş ülkelerin ve kaynağını bu ülkelerden alan çok uluslu şirketlerin etkisiyle ilerlemektedir. Bu ülkeler kendi çıkarları doğrultusunda ülkeler arasında sermayenin, paranın, iş gücünün, mal ve hizmetlerin dolaşımını güçleştiren engellerin mümkün olduğunca azaltılarak dünya ekonomisinin bütünleşmeye doğru gitmesi yolunda çaba göstermektedir. 1990’lı yılların başından itibaren giderek çift kutuplu dünyanın ortadan kalkması ile daha geniş bir coğrafyaya yayılma imkânı bulan küreselleşme sürecinin itici gücünü çokuluslu şirketlerin meydana getirdikleri küresel ticari ağlar oluşturmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde, küreselleşme sürecinin en belirleyici unsurunun ekonomi, en önemli itici gücünün ise ticaret olduğu birçok uzman tarafından ortaya konulmuştur.

Küreselleşme gelişmiş ülkeler ve büyük şirketler açısından nispeten kontrol edilebilir bir biçimde ilerlerken, gelişmekte olan ülkeler ve küçük şirketler açısından ise kendi kontrollerinin dışında ilerleyen ve hayatta kalabilmek için uyulması gereken bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye’de barındırdığı şirketler ve diğer örgütlerle birlikte, küreselleşme sürecinin olumlu ve olumsuz etkilerine ister istemez maruz kalmaktadır. Türkiye’de ekonomik serbestleşme süreci

1980'lerin ikinci yarısında başlamış, 1990'lı ve 2000'li yıllarda genel küreselleşme sürecinin de etkisiyle gittikçe hızlanan bir biçimde devam etmiştir. 1990'ların ikinci yarısı itibariyle Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne girilmesi bu süreci hızlandıran önemli bir etken olmuştur. 2000'li yıllara gelindiğinde Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üye olma görüşünün güçlenmesi, ekonomik serbestleşmenin yanında siyasi reformları ve serbestleşmeyi de birlikte getirmiş; 2004 yılında Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi'nin Helsinki zirvesinde Türkiye'nin Avrupa Birliğine üyelik için resmen aday olması ile siyasi ve ekonomik reform ve serbestleşme süreci daha da önem ve hız kazanmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı'nın hazırlamış olduğu raporda küreselleşme; "ülkeler arasındaki ekonomik, politik ve sosyal, ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin daha yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içeren bir süreç, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması" olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'nin siyasi ve ekonomik açıdan küreselleşmenin getirdiği koşullara uyabilmesi, gelecek yıllarda ülkenin refah düzeyinin artması konusunda birinci derecede etkili olacak çok önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşme süreci ve dayattığı koşullar, bu sürecin temel itici güçleri olan ticaret ve ekonomi alanlarında birçok yeniliği de gerekli kılmaktadır. Ticaretin uluslararası boyuta taşınması, bilginin önemli bir rekabet unsuru olarak değer kazanması ve özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerleme hızının artması gibi faktörler, şirketlerin faaliyet gösterdiği çevrenin iyice karmaşıklaşması, rekabet koşullarının



değişmesi ve buna bağlı olarak yeni liderlik ve örgütlenme anlayışlarının gerekli olması sonucunu doğurmaktadır. Bir ülkenin küreselleşmeye ayak uydurabilmesi, büyük ölçüde sahip olduğu örgütlerin, özellikle de özel şirketlerin, bu sürece ayak uydurabilmesine, küresel alanda rekabet gücünü geliştirip koruyabilmesine bağlıdır. Bir şirketin yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri ve buna uygun olarak biçimlenen genel örgütlenme biçimi, hem yerel hem de küresel alanda şirketin rekabet edebilme ve başarılı olabilme kapasitesini doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak göze çarpmaktadır. Yönetim anlayışında bir hedefe ulaşmak için ortak bir çaba gerektiği durumlarda, insanların beraber çalışacak kişilerin faaliyetlerini düzenlemek ve başkalarının aynı hedef ile kendilerine katılmasını teşvik edecek koşullar hazırlamak amacıyla bir araya gelmesi, bir örgüt oluşturulması anlamına gelmektedir. Liderlik ise, bu örgütü oluşturan insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır.

#### **a. Problem**

Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olan sinizmin etkileri nelerdir? Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında, küreselleşmenin sürecinin örgütsel değişimi etkileyen sinizmin etkileri; yani bu sürecin değişime, örgütsel değişime etkileri, başarılı bir değişim için gereken temel ilkeler, çevre koşullarını ve örgüt çalışanlarını nasıl etkilediği sorusu, bu çalışmanın temel sorunsalını teşkil etmektedir.

## **b. Amaç**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de Karaman ili kamu kurumlarında sinizmin negatif ya da pozitif yönde ne kadar etkilendiğini araştırmak ve örgütsel değişimin bu kurumlarda ne kadar değişime yol açtığını belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde alan yazın taraması yönteminden yararlanılarak küreselleşme kavramının derinlemesine incelemesi yapılmış; küreselleşmenin tanımı, tarihsel gelişimi, temel dinamikleri ve boyutları üzerinde durulmuş, son olarak ise küreselleşmeye yönelik temel eleştirel yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Çalışmanın yine alan yazın taraması yöntemi ile hazırlanan ikinci bölümünün temel konusu değişim, örgüt ve örgütsel değişim kavramları üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda ikinci bölümde küreselleşmenin bir sonucu olarak örgütsel değişim yaklaşımlardan bahsedilmiş, genel olarak örgütün farklı tanımları, değişime yol açan faktörler ve örgütsel değişim üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise sinizm ve örgütsel sinizmin tanımları, ortaya çıkış nedenleri, örgütsel sinizm çeşitleri ve örgütsel değişim sinizmini oluşturan faktörler ve son olarakta sinizmin çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmektedir. Çalışmanın son bölümünde küreselleşme sürecinin Karaman ili kamu kurumlarında sinik tutum ve değişim üzerine olan etkisini araştırmak amacıyla Mart 2011 tarihinde gerçekleştirilen uygulamalı anket çalışması anlatılmaktadır.

## **c. Önem**

Anket bulgularının küreselleşme sürecinin Türkiye’de Karaman ili kamu kurumlarında örgütsel değişime ve sinik tutumların daha iyi anlaşılması için kaynak teşkil

etmesi umulmaktadır. Kurumlar açısından bakıldığında, yapılan araştırma ve incelenen konu çerçevesindeki güncel durumlarına ayna tutacak niteliktedir. Kamu kurumlarının küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsurun (sinizmin) varlığı konusunda bilgilerinin artması ve kendilerinin bu süreç içerisinde nerede durdukları konusunda genel bir fikir edinmeleri, bu konuyu sorgulamaları, bu konuda gerekli gördükleri yenilikleri yapabilmeleri için genel bir fikir sahibi olmaları ve iyimser bir yaklaşımla bu konuda harekete geçmeleri bu çalışmanın gerçekleştirmek istediği amaçlardan bazılarıdır. Sinizm konusunda yapılan çalışmaların yurtdışı ağırlıklı olduğu ancak son yıllarda Türkiye'de de konuya verilen önemin arttığı görülmektedir. Türkiye'de bu konuda daha önce yapılan araştırmalar vardır ve bu çalışma da bu araştırmaların birikiminin üzerine yeni bilgiler katabilmeyi amaçlamaktadır. Ancak bu araştırma, Türkiye'nin önemli bir yerleşim yeri olan Karaman ili kamu kurumlarında uygulamalı bir çalışma yapması ve küreselleşme, örgütsel değişim ve sinizm üzerinde birlikte durması yönüyle daha önce yapılan araştırmalardan ayrılmaktadır. Küreselleşme doğası gereği hızlı bir değişimi gerekli kılmaktadır ve bu konuda yapılacak araştırmaların denencelerinin ve bulgularının da hızlı bir biçimde güncellenmesi gerekliliği, bu çalışmanın önemini bir başka yönden ortaya koymaktadır.

#### **d. Tanımlar**

Küreselleşme: XX. yüzyılın ikinci yarısında başlayarak günümüzde de bütün hızıyla devam eden bilişim ve iletişim teknolojilerinde gerçekleşen hızlı ilerlemeler, serbest ticaret politikaları, çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması, ulusal sınırların sermaye ve mal hareketleri açısından önemini yitirmesi, ekonomilerin gittikçe birbiri ile bütünleşmesi gibi birçok alandaki gelişmeleri kapsayan süreçtir.

Örgüt: Üretim için gerekli olan maddi ve beşeri araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin eseri olarak oluşan yapı, bünye veya iskelettir. Bu özelliğiyle örgüt bir işletme veya kurumun temelini oluşturur. Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden oluşan sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini (fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini (kurumsal örgüt kavramı) ifade etmektedir. Örgüt, belli amaçları gerçekleştirmek için birden çok kişinin koordineli biçimde çalıştıkları bir yapı olarak da tanımlanabilir.

Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanabilir. Bu anlamda örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır. Bir başka tanıma göre örgütsel değişim; bireyler tarafından gerçekleştirilen; diğer bireylerce ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Örgütsel değişim ise, bilimsel gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucu oluşan teknolojik gelişmelere paralel olarak gelişen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Değişim: Örgüt kaynaklarının etkin ve verimli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla örgüt amaçlarına erişilmesidir. Ayrıca değişim, basit ifadesiyle belli bir durum esas alınarak, söz konusu

durumda meydana gelecek farklılaşma şeklinde de tanımlanabilir. İşletmecilik yaklaşımıyla değişim ise bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı veya plansız olarak başka bir şekle dönüştürülmesi olarak tanımlanabilir.

Sinizm: Bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan 'sinik' ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye 'sinizm' denilmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir. Sinizm, kuşkuculuk, şüphecilik güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin kusur bulan, zor beğenir, eleştirir anlamı baskındır.

Örgütsel sinizm kısaca bireyin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumu şeklinde tanımlanabilir. Değişik disiplinlerden beslenen bir kavram olarak örgütsel sinizm, örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutumdur. Alan yazında örgütsel sinizmin dayandığı kuramlar; karakter yaklaşımı, durumsal ve sosyal bilişsel yaklaşımlar, atfetme, beklenti, tutum, sosyal etkileşim kuramları olarak incelenmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KÜRESELLEŞMENİN GENEL ÇERÇEVESİ**

#### **I.1. KÜRESELLEŞMENİN TANIMI**

Küreselleşmeyi ulusal sınırların ortadan kalkması, para ve mal hareketleri ile ticaretin ve bilginin gelişmesi sonucunda serbest piyasaların, bu sınırları aşarak bütünleşmesi olarak çok genel bir şekilde tanımlamak mümkündür (Yorgun, 1998:14). Bütünün kucaklanması, kuşatılması anlamlarına gelen küreselleşme kavramı önceleri sadece ekonomik bir bütünleşme anlamında kullanılırken 1990'lı yıllardan sonra kültürel ve siyasi boyutlarını da kapsayan evrensel uyum anlamını kazanmıştır (Uğur, 1993:149). Buna bağlı olarak yapılan diğer bir tanıma göre de küreselleşmeyle zaman ve mekân kavramları ortadan kalkmakta ve bunun bir sonucu olarak küreselleşme dünyanın tek küçük bir mekân haline gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Kul, 1997:7).

Küreselleşmeyi uluslararası bir bütünlük olarak algılamamak gerekir. Çünkü bu anlamda, uluslararası ticaret ve teknolojik gelişmeler yeni değildir. Aynı şekilde küreselleşme, sadece işletmelerin başka ülkelerde ortaklıklar kurarak doğrudan yatırım yapması da değildir. Dolayısıyla küreselleşme, uluslararası bütünlükten ileri bir aşamasıdır. Bu düşünceden hareketle küreselleşme, ülkelerin sahip oldukları maddi ve manevi değerlerin ve idealler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması ve farklılıklardan bir bütünlüğe geçilmesi anlamına gelmektedir (Kul, 1997:7).

Tanımda sözü edilen maddi ve manevi değerler; ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerler olabilir. Küreselleşmenin uluslararası bütünlükten farklı olduğu tezine

dayanan diğerk bir tanıma göre de küreselleşme; farklı ulusal ekonomilerin bileşimi anlamına gelen uluslararası ekonomiden tek tip kurallar tarafından yönetilen bir “gezegensel piyasa ekonomisine” geçiştir (De Benoist, 1998). Bu açıklamalardan sonra küreselleşmenin kapsamlı bir tanımını şöyle yapılabilir. Küreselleşme, ülkeler arasındaki iktisadi, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların ortadan kalkması, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbiriyle bağlantılı olguları içermektedir.

Küreselleşme maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması anlamına gelmektedir (DPT, 1995).

Erbay (1996)’a göre küreselleşme;

- Üretim faktörünün dünya ölçeğinde değerlendirilerek üretim, dağıtım ve tüketime yöneltilmesi,
- Ticari değişmelerin dünya ölçeğinde kurallar ve standartlarla gerçekleşmesi, gümrük duvarlarının indirilmesi ve dünya ticaretini kolaylaştıran bölgesel ticaret bloklarının ortaya çıkması,
- İşletme organizasyonlarından başlayarak, bütün ekonomik aktörlerle uluslar üstü bir boyutta ortak dünya ekonomik stratejisi esasına dayalı bir planlamaya gidilmesi,
- İşletmeler ve devlet arasında yeni bir iletişim ortaya çıkması,
- Üretime katılan aktörlerin birbirleriyle dünya bazında sıkı bütünleşmeye girmeleri sonucu ekonomik, teknolojik ve hatta hukuki bakımlardan tek bir alan bütünlüğün kaybolmasıdır.

Küreselleşmenin ortaya çıkması temelde şu üç faktöre dayanmaktadır:

Birinci faktör, iletişim imkânlarının gelişmesiyle uluslararası iletişimi mümkün hale getiren telekomünikasyon sistemlerinin bulunması ve uluslararası ulaşımın gelişerek daha güvenli hale gelmesidir. Hızlı teknolojik gelişmelerin haberleşme alanında sağladığı kolaylıklar ve buna bağlı olarak ulaşım imkânlarının gelişmesi küresel şirketlerin sınır ötesi faaliyetlerini arttırmış, bu şekilde farklı coğrafyalarda iş yapan örgütler arasındaki iletişim imkânları artmış, mekânların farklı olmasından kaynaklanan kopukluklar giderilmiş ve karşılıklı yapılan işlemlerdeki maliyetlerin azalması ile yapılan işlem hacmi önemli ölçüde artmıştır.

İkinci faktör, sermaye ve mal hareketlerinin sınırları ortadan kaldırması ve hükümet politikalarının bu yönde değişime uğramasıdır. Ülkeler arası sınırlar gittikçe önemini yitirmiş, uluslararası ticaretin gelişiminin önemini kavrayan ve bu gelişime katkıda bulunmak isteyen hükümetler, aradaki bürokratik engellerin kalkması için gerekli düzenlemeleri arttırmışlardır. Hükümetlerin dış ticareti serbestleştirilmesi, yabancı sermayenin farklı ülkelere hatta kıtalara hareket etmesinin çok daha rahat bir şekilde organize edilmesine olanak vermiştir. Bu rahatlık, dünya çapında işlem yapan örgütlerin kaynaklarının en verimli biçimde kullanımına imkân tanımış ve küresel işlem yapan örgütler bu sayede sağladıkları yükselmeyi rekabetçi ortamda önemli bir avantaja dönüştürmüşlerdir. Gelişmiş ülkelerin menfaat ve yeni pazarlar elde etmek amacıyla yaptıkları çalışmaların hızlanması da küreselleşmeye önemli bir hız kazandırmıştır (Yavuz, 1998:7).



Üçüncü faktör olarak ise sınırların ortadan kalkması şirketlerin dışarıyla daha fazla ilişkiye girmelerine yol açmış, bunun sonucunda da iş birliği stratejileri gelişmiştir (DPT, 1995).

Küreselleşmenin en belirgin özelliği, çok boyutlu hale gelmesi ve her alanda sınırların ortadan kalkmasıdır. Nitekim küreselleşme, iki ya da üç ülkeyle sadece mamul maddelerin ticareti değil, coğrafi anlamda çok farklı yerlerdeki ülkeler arasında katma değer aşamasına dâhil tüm ara ürünlerin ticarete konu edildiği ve üretim faktörlerinin tümünün alışverişinin yapıldığı bir süreçtir. Dolayısıyla bugün gelinen noktada sadece ulusal ekonomilerden söz edebilmek kolay değildir. Çünkü bir mamulün ne kadarının nerede üretildiğini kesin olarak belirlemek imkânsız hale gelmiştir. Konuyla ilgili bir örnek vermek gerekirse: Hassas buz hokeyi takımı İsveç'te tasarlanmakta, Kanada'dan finanse edilmekte ve sırasıyla Cleveland ile Danimarka'da montajı yapılarak kuzey Amerika ve Avrupa'da dağıtımı yapılmaktadır; aletlerin üretiminde kullanılan alaşımın moleküler yapısı Delaware'de araştırılıp patent alınmakta ve Japonya'da imal edilmektedir. Reklâm kampanyası İngiltere'de tasarlanmakta, filimler Kanada da çekilmekte, İngiltere'de seslendirilmekte ve New York'ta basılmaktadır (Bulut, 2001:31)

Görüldüğü gibi üretilen mamuller nihai tüketiciye ulaştığında tek bir ulus tarafından üretilmediği gibi bunlar “küresel ağlar içinde” uluslararası bir bileşim halini almaktadırlar. Herhangi bir ülke kökenli bir uluslararası şirketin başka ülkelerde istihdam ettiği iş gücü kendi ülkesindekinden daha fazla olabilmektedir. Aynı şekilde herhangi bir ülke kökenli bir firmanın başka bir ülkede ürettiği ürün daha sonra kendi ülkesinin ithalat kalemi olarak geri dönebilmektedir.

Ülkelerin, küreselleşme sürecinde başarılı olabilmeleri küresel dönüşümün sonuçlarına hazırlıklı olmalarına bağlıdır. Küreselleşme sürecine hazırlıklı olmak, onu önemli bir unsur olarak ortaya çıkardığı rekabet unsurunu iyi değerlendirmek demektir. Dolayısıyla, ortaya çıkan bu büyük rekabet ortamında verimlilik ve kalitenin yakalanması önemli bir hedef halini almaktadır.

## **I.2. KÜRESELLEŞME KAVRAMININ KAPSAMI**

İçinde bulunduğumuz sürecin en önemli özelliklerinden biri, küreselleşme olgusunun gittikçe güçlenmesidir. Bu süreç yerel olan her türlü faaliyetin, binlerce mil uzaklardaki olaylarla bir biçimde ilişkili ve onlardan etkilendiği bir gelişmeyi ifade etmektedir. Bugün artık, gelişen teknolojiyle birlikte, zaman ve mekân anlamsızlaşmış ve yeniden tanımlanmıştır. Mekânın fiziki sınırlarının algılanış biçimi gelişmiş teknoloji sayesinde değişmiştir. Bilgi üretmek ve ona dayalı bir ekonomi, sembol ekonomisi veya entelektüel sermaye gibi, tümüyle bu süreci tanımlayan kavramlar ortaya çıkmıştır.

Küreselleşme, insanlık tarihinde daha önce hiç var olmayan bir anlayış olarak, şimdi tüm ilgili aktörlerin sahnede olduğu bir mantıkla olaylara yaklaşmaktadır. Bu anlamda küreselleşmeye, üç ana görüş açısıyla yaklaşılabilir. Bunlar; ilk olarak siyasal alanın sınırları açıkça belirlenmiş topraklarda egemen birimlerin yönettiği, bölünmelere dayandığı ve uluslar üstü düzeyde hareket yeteneğine sahip olduğu ölçüde, büyük devletlerin küresel özelliği vardır. İkincisi, kapitalizmin ekonomik düzene ilişkin kökten küreselleştirici rolüdür. Üçüncüsü, bilgi akışını süreklileştirerek, düşüncelerin hızla yayılmasını sağlayan küresel bir toplumun ortaya çıkarılmasıdır (Montserrat, 1997:203). Küreselleşme kavramı, tüm bu farklı toplumsal, ekonomik ve politik süreçleri anlatmak

için kullanılmaktadır. Dolayısıyla her toplumsal olay ve süreç, zorunlu olarak ekonomik, politik ve kültürel ve bu süreçler, hiçbir zaman birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkmaz ve gelişmez.

Küreselleşme kavramının netleşmesi için kavramın, yeni küresel ekonomiyi ve bunun uluslararası ekonominin önceki hedeflerine ilişkin farklılıklarını, sorgulaması gerekir. Aynı zamanda, mevcut yönelimlerin karşılaştırılabileceği açık bir modelin yokluğunda, sektörlerin ve süreçlerin uluslararasılaşmasının örneklerini gelişigüzel bir şekilde ele almanın ne anlama geldiğini ve küresel, otonom piyasa güçleri tarafından idare edilen bir ekonomiyi, küreselleşmenin bir kanıtı olarak görmenin doğru olup olmayacağını düşünmek gerekir. Bu düşünme biçimi, küreselleşmenin boyutlarının ve anlamını tartışmanın dışında, küreselleşme kavramına farklı bir bakış açısı getirerek, küreselleşme diye bir sürecin var olup olmadığını sorgulamaktadır. Thompson ve diğ., (2000)'e göre, dünya ekonomisi gerçekten küresel olmaktan çok uzaktır. Ticaret, yatırım ve finansal hareketler, daha çok Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika üçgeninde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, büyük ekonomik güçler (G3), politikalarını da koordine ederlerse finansal piyasalar ve diğer ekonomik yönelimler üzerinde güçlü bir baskı kurma kapasitelerine sahip olurlar. Öyleyse, mevcut çalışma alanları ve ekonomik müdahale araçları, büyük güçlerin farklı çıkarları ve elitleri arasında hüküm süren ekonomik doktrinler tarafından kısıtlanmış olmakla birlikte, küresel piyasalar hiç de kontrol edilemez ve düzenlenemez değildir.

### I.3. KÜRESELLEŞMEYE KAVRAMSAL BAKIŞ

Küreselleşme kavramı konusunda üzerinde hemfikir olunan bir tanım yoktur, birçok tanım ve kavram karşımıza çıkmaktadır. Bazı yazarlar küreselleşmenin ekonomik boyutu üzerinde dururken bazıları ise küreselleşmenin siyasi ve kültürel boyutlarını da ele almaktadır. Her şeyi etkilediği ortada olan bu kavramla ilgili olarak bir tanım yapılamamasında muhakkak ki onun karmaşık, çok yönlü ve dinamik bir süreç oluşunun etkisi vardır. Ancak tanımların çoğalmasında tanım yapılırken ana unsurdan çok, ana unsurun etkilediği alanlar üzerinde durulduğundan tanımlar çoğalmakta ve ortak bir nokta yakalanması zorlaşmaktadır. Küreselleşmenin etkilerinin ekonomiden siyasete kadar geniş bir yelpazede yer alması, sonuçlarından hareketle yapılan tanımların çeşitlenmesine yol açmaktadır. Küreselleşme sözcük anlamı itibariyle, işgücünün, bilginin, sermayenin, mal ve hizmetlerin, teknolojinin, kültürün, hayat tarzlarının, siyasi kural ve kurumların vb. mümkün olabildiğince sınır tanımadan yeryüzünde dolaşmasıdır. Ancak küreselleşme kavramını sadece sözcük anlamıyla ifade etmek eksik bir anlatım olacaktır. Çünkü zaman içinde bu dolaşımın yanına bütünleşme ve karşılıklı bağımlılık kavramlarını da içinde barındırmıştır. Örneğin küreselleşme, bir yandan dünya çerçevesinde siyasi bir bütünleşme anlamına gelmesine rağmen, bir yandan da yerelleşme olaylarının da tetikleyicisi olarak görünmektedir. Küreselleşme bir yandan özgürlük ve refah sağlayarak insanların mutluluğa kavuşmalarını hızlandırıcı çerçevede kullanırken, diğer yandan yoksulluk içinde kıvranan insanların sayısının da azalmayıp aksine artması yönünde bir konum aldığı söylenmektedir. Dolayısıyla da, küreselleşme ile ilgili olarak farklı yaklaşımlar ve tanımlar oluşturulduğundan henüz bir görüş birliğine ulaşılamamıştır.

Giddens, küreselleşmenin tek bir süreçten ibaret olmadığını, karmaşık süreçlerin bir araya geldiği hatta birbirine zıt etkenlerin devreye girdiği birçok kavramın gelişiminden oluşan bir süreç olduğunu söyler. Ona göre; küreselleşme ile birlikte hayatımızın tüm çerçevesini değiştiren bir değişim söz konusudur ve sırf bu yüzden sahip olduğumuz kurumları yeniden düzenlemek ya da yenilemek zorundayız (Duran, 2003:87).

Greider (2003)'e göre küreselleşme süper çalışan bir makinedir. Bu makineler büyük ve hareketli olmasının yanında çok karmaşık ve çok güçlüdür. Makinenin hareketliliği sınırları önemsememekle birlikte, bu makinenin hızını ve yönünü kontrol eden bir iç dinamiği veya direksiyonu yoktur. Bu makine ise küresel kapitalizmdir (Öz, 2001:22).

Küreselleşmeyi, uluslararası ticaretin yaygınlaşması, emek ve sermaye hareketinin artması, ülkeler arasındaki ideolojik kutuplaşmaların sona ermesi, teknolojideki hızlı değişim sonucunda ülkelerin gerek ekonomik, gerekse siyasal ve sosyo kültürel açıdan birbirlerine yaklaşması olarak tanımlayabiliriz. Bu yaklaşma ile birlikte teknolojik gelişmeler ve bunların ortaya koyduğu iletişim ve bilgi alanındaki ilerlemeler dünyayı “küresel bir köy”e dönüştürmüştür. Bu yaklaşmayı sağlayan küreselleşme süreci aynı zamanda ulusları birbirlerine bağımlı hale getirmiştir (Başkaya, 2003:84).

Bir başka tanıma göre küreselleşme, uluslararasılaşmanın getirdiği ve bütünleşmeye dayalı bütünleşmeyi zorunlu kılan bir süreç ve hedef olarak uluslar üstü işletme kanalları vasıtasıyla zenginliklerin çıkarıldığı ve yeniden değerlendirildiği, üretildiği ve tüketildiği, tam serbest rekabet esasına dayalı bir sistem olarak tanımlanmıştır (Çağlayan, 1992:118).

Küreselleşme, devlet merkezli kurumların ve devlet merkezliğine yapılan atıfların, salt uluslararası değil tamamıyla küresel bağlamda faal olan, farklı faktörler arasındaki ilişkilerin yapısı içinde eridiği süreçtir. Burada küreselleşme, yerel denetimden küresel denetime geçişle gelen değişim şeklinde tanımlanmaktadır (Fox, 2002:35).

Topuz (2006), ise küreselleşmeyi bütün ülkelerin bir tek ekonomi ve finans sistemine katılmaları ve devletin ekonomik ve parasal yetkilerinin çoğunun çok uluslu ortakların eline geçmesi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir değişle küreselleşme çok uluslu ortakların uluslararası düzene egemen olmaları demektir (Hıfzı, 2006:9).

Küreselleşmenin siyasi düzeyde öne çıkardığı sistem katılımcı ve çoğulcu demokrasi, iktisadi düzeyde ise, rekabet ve serbest mücadeleye dayalı piyasa ekonomisidir (Acar, 2003:75).

Held (2008), küreselleşme konusunda dünya çapında bağların altını çizer. Küreselleşme; kıtalar ve bölgelerarası akışlar ve etkinlik ağları yaratarak toplumsal ilişkiler ile işlemlerin mekânsal örgütlenmesinde, genişlik, yoğunluk, hız ve etki bakımından bir dönüşümü sağlayan bir süreç ya da süreçler dizisidir. Held (2008), küreselleşme tartışmasında ileri sürülen bakış açılarını üç ana gruba ayırır (Fox, 2002:35):

1. Aşırı küreselleşmeciler: Bu görüşü savunanlar küreselleşmenin giderek hızlanıp bizi daha fazla etkisi altına aldığını, bu yüzden hepimizin hayatlarının küresel piyasaların ilkelerine tabi olduğunu öne sürerler. Radikaller diye de adlandırılan aşırı küreselleşmeciler, homojen bir yapıya sahip değillerdir.

2. Kuşkucular: Küreselleşmeye her konuda kuşkuyla yaklaşılması gerektiğini savunurlar. Onlara göre dünya, küresel bir uygarlık yerine yeni anlayışlar çerçevesinde bölünmeye doğru gitmektedir. Küreselleşme bir bütünleşmeyi değil, farklı kültürler arasında yeni çatışmaları beraberinde getirecektir. Ayrıca aşırı kuşkucular, küreselleşme sürecinin ekonomik ya da teknolojik gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan bir olgu olmaktan ziyade, bir ideolojik tutum olduğunu iddia ediyorlar (Bozkurt, 2005).

3. Dönüşümcüler: Küreselleşmeyi şöyle tanımlarlar; küreselleşme, modern toplumları ve dünya düzenini yeniden biçimlendiren hızlı toplumsal, siyasal ve ekonomik değişimlerin gerisindeki temel itici güçtür. Küreselleşmeyi salt küresel ekonomi olarak değerlendirmezler (Fox, 2002:32).

Acar (2001), biri nicel diğeri nitel olmak üzere küreselleşmenin iki yönü olduğuna dikkat çeker. Nicel yönden küreselleşme, ekonomik boyutları vurgu yaparken nitel yönden ise siyasal, iktisadi ve sosyal süreçlere vurgu yapar. Acar, siyasi boyutu, bir devleti temsil eden siyasi otoritenin belirli coğrafi sınırlar içerisinde mutlak egemenliğini yitirmesi, ulus devletin önemini kaybetmesi ve uluslararası üst kuruluşların öne çıkması olarak değerlendirir (Fox, 2002,32).

Amin (1999), yeni bir küresel siyasal sistemin kurulması gerekliliğini vurgular ve yeni bir küresel siyasal sistem için aşağıda belirttiği dört alanın her birinin yerine getirilmesi gerektiğini söyler (Amin, 1999:18) :

1. Küresel silahsızlanma ilkesinin yaygınlaştırılması ve en uygun şekilde örgütlenmesi.

2. Kaynak kullanımında eşitliğin en aza indirilmesi. Daha adaletli bir yarar ve gelir dağılımı sağlanmasında yeni bir küresel karar verme sisteminin oluşturulması gerekir.
3. Esnek ve açık ekonomik ilişkiler kurmak.
4. İletişim, politika, kültür ve siyasal alanlarda küresel diyalektiğin doğru yönetilmesi için siyasi kurumların oluşturulması.

Batının ekonomik sisteminin temelini teşkil eden kapitalizm, küreselleşmenin gerçekleşmesinde önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ekonomik küreselleşmenin temel amacı, dünya ekonomisini tamamen küreselleştirmektir.

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında çok sayıda faktörün etkisi olmuştur. Üretimin küreselleşmesi, ülke bazında faaliyet gösteren firmaların üretim faaliyetlerini diğer ülkelere ve kıtalara yaymalarını ifade eder. Bu firmalar genellikle iş gücü maliyetinin düşük olduğu, üretim faaliyetlerinde maliyet avantajının yüksek olduğu, dışsal maliyetler açısından uygun ve çevre koruma maliyetlerinin ucuz olduğu ülkelere yönelmektedirler (Amin, 2005:19). Firmalar, bu nedenlerden dolayı az gelişmiş ülkeleri daha fazla tercih etmektedirler.

Bilgi toplumuna dönüşen küresel dünya, yeni bir kamu yönetim anlayışını da beraberinde getirmektedir. Keyman (2004:34), küreselleşmeyi şöyle tanımlıyor: “Yaşadığımız dünyada ve Türkiye’de ekonomik, siyasal ve kültürel yaşam alanlarında değişim ve dönüşüm gösteren toplumsal ilişkiler, toplumsal aktörler ve toplumsal talepler ulusal boyutun gerisinde bir alanda siyaseti düşünmemizi gerekli kılmaktadır ve bu gereksinim tarihsel bağlamını ortaya çıkaran süreçlere anlam veren söylemsel kurguya



küreselleşme diyebiliriz.”

Giddens’in tanımıyla küreselleşme kısaca, uzak yerleri birbirlerine, yerel oluşumların millerce ötedeki olaylarla biçimlendirildiği ya da bunun tam tersinin söz konusu olduğu yollarla bağlayan dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaştırılmasıdır (Şener, 2004:33). Küreselleşme her alanda mesafenin daha az önemli hale gelerek siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha çok bütünleşmesidir. Küreselleşme tek taraflı bir süreç değildir. Daha çok diyalektik bir süreçte, zıt eğilimleri de ortaya çıkararak gelişen bir süreçtir.

#### **I.4. KÜRESELLEŞMEYİ ORTAYA ÇIKARAN NEDENLER**

1990'larda büyük girişimciler ve hatta küçük girişimcilerden bazıları bile, zaman, mekân, ulusal sınırlar, dil, gelenekler ve ideolojiler konularında eski sınırları aşan teknolojik olanaklara ve stratejik görüşlere sahiptir. Normalde, politikten çok ekonomik, kamusalda çok özel olarak nitelendirebileceğimiz bu kurumlar, dünyayı kapsayan teknikler bularak, herhangi bir yerde üretilip her yerde satılabilecek ürünler geliştirerek, kredilerini dünyanın her yerine yayarak ve her köye, her mahalleye ulaşabilen küresel iletişim kanallarına girerek, 21. yüzyılın dünya imparatorlukları haline gelmektedirler. Bu uzay çağı işletmelerinin mimarı ve yöneticileri, son yıllarda dünya politikasındaki dengelerin bölgelerden, tüm dünyayı etkileyebilen hükümet ve şirketlere kaydığını bilmektedirler. Hemen her yerde, devletlerin umut ve iddiaları azalırken, bu şirket imparatorlukları ortak mekânları işgal etmekte ve gittikçe daha fazla sayıda insanın yaşamını derinden etkilemektedirler.

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında çok sayıda faktörün etkisi olmuştur. Bu faktörleri ana başlıklarıyla altı grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisini teknolojik faktörler, ikincisini ideolojik faktörler, üçüncüsünü ekonomik faktörler, dördüncüsü sosyo-kültürel faktörler, beşincisi çevre faktörü ve sonuncusu askeri faktörler oluşturmaktadır. Bu faktörlerden ilk üçü küreselleşme sürecinde hayati öneme sahiptir.

#### **I.4.1.Teknolojik Faktörler**

Teknoloji, bilginin üretime uygulaması ya da bir başka deyişle maddenin dönüştürülmesinde insan emeği ile madde arasındaki özgün ilişki biçimi olarak tanımlanabilmektedir. İnsanoğlu, teknoloji ile maddeyi amacına uygun olarak dönüştürmektedir. İnsanın bilgi düzeyi ve buna bağlı olarak geliştirdiği beceriler, kullandığı enerji türü ve üretimde kullanılan aygıt ya da makineler söz konusu ilişkiyi yani üretimde kullanılan teknolojiyi belirlemektedir. Örneğin, yüzyıllar önce insanoğlu tarımsal üretimde hayvan enerjisini kullanmaya başlamış ve bu teknoloji yüzyıllar boyunca yerleşik toplumların uygarlığının temeli olmuştur.

Yüksek teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve giderek artan uluslararası rekabet, küresel ekonomide gözlenen yapısal değişimin gerisindeki temel etkenlerdir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren bilgi teknolojilerinin yaygınlık kazanması, dünyada mesafe kavramının eski anlamını ortadan kaldırmıştır. Bu durum küreselleşme sürecinde ilk etkisini finans sektöründe hissettirmekle birlikte, bu etki günümüzde çok daha geniş bir alana yayılmıştır. Teknoloji, küreselleşme sürecinde yeterli koşul değildir, ancak olmazsa olmaz koşuldur. Günümüzde olağanüstü bir hızla ucuzlayarak yaygınlık kazanan bilgi teknolojileri, uluslararasıdaki değişim etkileşim sürecinde, küresel

dönüşümü hızlandırmaktadır. İletişim ve bilgisayar teknolojisindeki patlama, küresel mali piyasaların gelişimine hız kazandırmıştır. Bu süreç, günümüzde de hızlanarak devam etmektedir. İletişim ve bilgisayar teknolojisinin dününü ve bugününü karşılaştırdığımız zaman küresel iletişim devrinin başındayız. Çünkü çok kısa bir süre önce internet teknolojisinden yeterince söz etmezken bugün internetsiz ve bilgisayarsız hayatı hayal bile etmekten korkuyoruz. Dolayısıyla teknolojinin hız kesmeden gelişeceğini düşündüğümüz zaman insanlık daha teknoloji çağının ilk basamağındadır demek yanlış olmayacaktır. (Kurtulmuş, 2001:49).

Bilgi işlemin ve haberleşmenin hızlanması, yaygınlaşması ve ucuzlaması sayesinde sermayenin dolaşımı gerçek zaman kavramı ile ifade edilebilecek işlemler yoluyla, doğrudan birebir ilişkilerle, araçları tasfiye ederek, (doğrudan bankacılık, elektronik ticaret, tele-alışveriş vb.) gerçekleşmeye başlamıştır.

Gerçekte küreselleşme sürecinin toplumların ekonomik, sosyal, kültürel ve politik değişiminde büyük oranda etkili olmasının çok çeşitli nedenleri arasında, öncelikli olarak teknolojik gelişmelere dayalı değişim, ulaşım ve finans alanındaki yenilikler başta gelmektedir.

Küreselleşmeyle teknolojik gelişmelerin aynı zamanda ortaya çıkması, hiç kuşkusuz, bir rastlantıdan ibaret değildir. Teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi hızlandıran en önemli unsurlardan biri olurken küreselleşme de bilgi alışverişinin kolaylaşması ve maliyetinin düşmesi nedeniyle teknolojik gelişmeleri hızlandırmaktadır. Dolayısıyla küreselleşme ile teknolojik gelişmeler birbirini besleyen süreçlerdir.

Uydu kanalıyla uluslararası haberleşmenin kolaylaşmasıyla ekonomik ve siyasal gelişmelerden tüm dünyanın hızla haberdar olması, bilgisayarların çoğalmasıyla elektronik haberleşmenin zaman farklılıklarının önemini azaltması, uzun süre havada kalabilen uçaklar ile yolculukların ve kargo taşımacılığının daha az maliyetli ve hızlı hale gelmesi ve iletişim alanındaki yeniliklerle sermayenin küreselleşme hareketliliğinin artması ve bu hareketliliğin kolaylıkla izlenebilmesi, iletişim, ulaşım ve finans alanında önemli gelişmeler olarak gösterilebilir.

Erkal (1993)' a göre rekabet, teknolojik gelişmeyi doğurur ve buna bağlı olarak da yeni teknolojiler yeni fırsatlar yaratır ve piyasalardaki değişen talebi karşılamak üzere yeni ürünler üretilir. Bunun içindir ki ekonomide görülen değişim ve dönüşümler çoğu kez teknolojik değişimin yarattığı bir zorunluluk olarak algılanır.

Hızlı teknolojik gelişmeler; önce kol gücünün yerine makineleri, ardından da beyin gücünün yerine bilgisayarları geçirmiştir. Teknolojik gelişmeler örgüt içi ilişkileri ve üretim tekniklerini değiştirerek teknolojik ağlar üzerinde küresel bir dünya oluşturmuştur. Teknolojik gelişmeler sayesinde ki; dünya küçük bir köy haline gelmiş, mesafeler kısalmış, zaman ve mekân kavramları önemini yitirmiş, maliyetler azalmış, iletişim ve ulaşım hızlanmış ve yepyeni iletişim araçları ortaya çıkmıştır. Teknoloji alanında yaşanan devrimle birlikte büyük şirketlerin küresel dünyada iş yapabilme kapasiteleri artmıştır. Üretimin değişik bölümleri farklı ülkelerde gerçekleştiği için üretim organizasyonlarının değişmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, hizmet sektöründe emek yoğun olan işlerin işçi maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere kaymasına neden olmuştur.

Dünyada teknoloji üretiminde önderlik ABD'nin elinde gözükmektedir. Dışarıya kolay mal satmayan ABD, teknoloji ihracatında yılda ortalama dokuz on milyar ortalama gelir elde etmektedir. Bununla beraber bütün gelişmiş toplumlar, bu yarışta geri kalmamak için mevcut kaynakların önemli bir kesimini araştırma ve geliştirme harcamalarına ayırmaktadır. Yirminci yüzyılda toplumların kaderini belirleyen, onların gelişme ve çağı yakalama kapasitelerini gösteren esas değişkenin bilim ve teknoloji alanındaki performansları olduğu ileri sürülebilir.

#### **I.4.2.İdeolojik Faktörler**

Özellikle Doğu Bloğu'nun yıkılması sonrasında liberal piyasa ekonomisine yönelik güven duygusu artmıştır. Nitekim kısa bir sürede tüm maliyetine rağmen, eski planlı/devletçi ekonomiler, piyasa mekanizması süreci içinde, serbest ticaretin ve yabancı sermayenin imkânlarından yararlanma çabası içine girmişlerdir. Bir diğer ifade ile duvarların yıkılmasının ardından, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerden birisi aşılmıştır. Her ne kadar, Asya krizi sonrasında küreselleşmeye yönelik itirazlar artmaya başlamış olsa bile, son dönemde neo-liberal ideolojinin temel ilkelerine güven anlayışı içerisinde hızlanarak devam etmektedir. Hançerlioğlu (2000:77)'na göre başta ABD olmak üzere, Dünya Ticaret Örgütü, Dünya Bankası ve uluslararası para fonu gibi uluslararası kuruluşların öncülüğünde sürdürülen küreselleşme süreci hızlanmıştır.

Küreselleşme süreci düşünüldüğünde, kuşkusuz eski Sovyetler Birliğinin merkezinde bulunduğu Doğu Bloğunun çözülmesi ve bu çerçevede Doğu Almanya'nın Batı Almanya ile birleşerek Avrupa'da güç dengelerini etkileyecek yeni bir sürecin başlamış olması yatmaktadır. 1989 sonrasında Sovyetler Birliği ve Doğu Bloğunun dağılma süreci,

Doğu Avrupa'da ve Balkanlarda yeniden yapılanma veya yapılandırma gayretleri, yeni kavramları ve politikaları gündeme getirmiştir. Federatif devletlerin, Yugoslavya ve Çekoslovakya örneklerinde olduğu gibi çözümleri, Sovyetlerin dağılmasından sonra Avrupa'da doğan siyasi boşluğun, Almanya dâhil bazı ülkelerce doldurulma çabaları, yenedünya düzeni şeklinde ve globalleşme/küreselleşme olarak ortaya konmaya çalışılan modeller, 80'li yılların sonunda ortaya çıkan hızlı siyasi değişimlerin bir sonucudur.

Uluslararası sistemde uzun yıllar boyunca süre gelen iki kutup arasındaki güç savaşı, 1990'lı yıllarda özellikle Sovyetler Birliğinin dağılması ve Avrupa'nın çözülmesi ile farklı bir boyut kazanmıştır. Küreselleşmeye zemin hazırlayan politik dönüşümlerin, küreselleşmeye karşı gelişen olumsuz düşüncelerin temeli olduğu da bir gerçektir

Ulus devlet kavramı, insanların kendi kaderlerini ulusal politik mekanizmalar ve kurumlar çerçevesinde belirleme fikrini ifade etmektedir. Tarihsel süreçte; sosyolojik bir olgu olarak ulus devlet, feodal karakterdeki bir siyasal düzenden merkeziyetçi özellikleri ağır basan bir siyasal düzene geçişi temsil etmiş, aynı dili konuşan, aynı soydan gelen, aynı dine mensup, aynı kültüre sahip, aynı tarihi geçmişi paylaşan veya düşmanları bulunan bir insan topluluğu olarak “milletin”, siyasal örgütlenmiş biçimi olarak algılanmaktadır.

Giderek artan ekonomik ve sosyal bağlar, ulus devlet yapısı içindeki hükümetlerin gücünü ve etkinliğini azaltmakta, hükümetler; ekonomik nesnelere, teknolojik yeniliklerin, bilgi haber ve fikirlerin akışını kontrol etmekte güçlük çekmekte ve bu çerçevede başvurulan iç politika tedbirleri etkinliklerini kaybetmektedir. Yine, ulus devletlerin ulusal ekonomik politika izleme olanağı giderek azalmakta, pazar sınırlarının

aşınması bir ölçüde ulusal siyasi sınırların da aşınması anlamına gelmektedir.

Ulus devletin gücünü azaltan bir diğer etken, uluslararası veya uluslar üstü organizasyonların ve anlaşmaların, hem nitelik hem de nicelik bakımından giderek artmasıdır. Uluslararası Para Fonu, Avrupa Birliği, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, uluslar ötesi şirketler ve hükümetler dışı sivil toplum kuruluşları gibi anlaşma, kurum, kuruluş, düzenli toplantı-konferans yoluyla ulus devletler kuşatılmakta, uluslararası sistemde ulus devletlerin yanında yeni hukuk kaynakları ve hukuk yapıcılığında bir ölçüde taviz vermek durumunda kalmaktadır.

### **I.4.3.Ekonomik Faktörler**

Zamanla hiçbir ülkenin ekonomik yönden kendi içinde yeterli olamayacağı anlaşılmıştır. Ülkeler gerek hammadde kaynakları, gerek işgücü, teknoloji, mamul ve pazar açısından birbirine muhtaçtır. O halde eldeki imkânları ekonomik işbirliği içinde paylaşarak birlikte büyümenin, çatışarak büyümekten daha rasyonel olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle dünya, önce ekonomik birlikler içinde bütünleştirilecek ve daha sonraki aşamada bir siyasal bütünleşme mümkün olacaktır. Serbest ticaret bölgeleriyle başlayan küreselleşme hareketini ülkeler arası sermaye ve emek dolaşımını başlatacak, “tek pazar”ın kurulmasını hızlandıracağı ve bunu izleyen aşamada oluşturulacak sosyoekonomik politikaların bütünlüğü ile dünyanın ekonomik bir bütünleşmeye doğru yürüyeceği öngörülmektedir. Bu bütünleşme ile doğal kaynakları zengin gelişmekte olan ülkelere sermaye girişi hızlanacak, gelişmiş ülkelerdeki hammadde engeli aşılanacak, emeğin serbest dolaşımı ile işsizlik azalacaktır.

Ekonomik yönden bugün yeryüzündeki ülkelerin önemli bir kısmı birbirleriyle bütünleşmeye başlamıştır. Örneğin Tayland'da başlayan bir kriz, bütün Asya'yı etkilediği gibi, bizi de etkileyebilmektedir. Ya da Rusya'da yaşanan bir krizin arkasından Türkiye'den bu ülkeye ihracat yapan birçok firma kapısına kilit vurmak zorunda kalabilmektedir. Bu da doğal olarak ülkeleri kendi politikaları kadar, başka ülkelerin izlediği ekonomik ve siyasal politikalar konusunda da duyarlı olmaya zorlamaktadır. Yani artık ülkelerin iç işlerinde yaşadığı sorunlar ile dış ilişkilerindeki sorunlar arasındaki sınır giderek kalkmaya başlamaktadır (Bulutay, 2004:24).

Ekonomik nedenler; küreselleşme, 1980'li yıllardan itibaren, özellikle iktisadi gelişmeleri açıklamada başvurulan temel referans noktalarından biridir. Son dönemde iletişimde yaşanan devrim sayılabilecek nitelikteki gelişmeler, uluslararası ticaret ve rekabetin artması, teknolojik gelişmede baş döndürücü sürat, ulusal ekonomilerin etkisini azaltmış, uluslararası bütünleşmeyi ve küresel yapılanmayı ön plana çıkartmıştır (Özdemir, 1998:967). Bilgi teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte mesafelerin ve zaman farkının ortadan kalkması, sermaye dolaşımının serbest hale gelmesi ve yeni yatırım araçlarının ortaya çıkması, ulusal ve uluslararası ekonomileri bir değişim sürecine girmeye zorlamıştır. Bu değişim sürecinde uluslararası ticaretin ve sermaye hareketinin serbestleşmesi, bu serbestleşmeye paralel olarak, yabancı sermayenin ekonomik gelişme sürecinde büyük önem kazanması ve daha da önemlisi ekonomik ve siyasal anlamda ulusal sınırların ötesinde, uluslararası ekonomik ve siyasal blokların oluşturulması çabası dikkate değer gelişmelerdir. Salt iktisadi açıdan bakıldığında küreselleşme, gerçekte sermayenin uluslararasılaşmasındaki hızlanmanın ve genişlemenin artık uluslararasılaşma kavramına sığmayan bir düzeye ulaştığını ifade etmek için de kullanılmaktadır. Burada söz konusu olan artık uluslararası, doğrusal bir boyut değil, küresel, karmaşık ve çok boyutlu bir



boyuttur (Akkaya, 1998:429). Ancak küreselleşmeyle birlikte, sermayenin hareketliliği, dünya çapında artmış bulunmaktadır. Sermaye artık vatansızlaşmıştır. Örneğin bir hükümet yetkilisi gayrimenkullerini satıp, Türkiye’de otururken, servetinin tümünü bir dakikada Amerika’ya nakledebilmektedir. Sermaye; zaman ve mekân ile kesintiye uğramadan yaşamında bir süreklilik kazanmakta, dünyanın hemen her yerindeki ekonomik ve mali birimler, birbirleriyle bütünleşmeye başlamaktadır (Yıldızoğlu, 1996:23).

Küresel ekonomiyi düşündüğümüzde, yatırımların coğrafi sınır tanımadan cazibe merkezlerine kaymasıdır. Daha fazla kar söz konusu olduğu zaman örneğin ucuz iş gücü gibi para sahipleri hiçbir engeli tanımadan o bölgeye yatırım yapmaktadır. Yatırımcılar için bugün önem kazanan, küresel şirketlerin, pazar önceliği ve çekiciliğine göre istedikleri bölgelere gitmeleri ve yatırım yapmalarıdır. İsteyen istediği yere yatırım yapıp kendilerini küresel arenada duyurulabiliyor ama şirketleri pazarları uzaktan kontrol etmek için de mutlaka bilgi teknolojisine sahip olmak gerekiyor. Bilgi teknolojileri, zaman ve coğrafi uzaklığı ortadan kaldırarak, kontrolü kolaylaştırıyor, yatırımların hareket serbestliğini destekliyor. Küreselleşmenin tüm aşamalarında olmazsa olmazlardan birisi mutlaka insandır. Küresel ekonominin oluşmasında insanlar artık yerli malının yerine en ucuz ve en kaliteli mala ve hizmete sahip olmanın yollarını aramaktadırlar. Bu isteklerini yerine getirmede küresel düşünceyi ve son teknolojik imkânlardan faydalanmaktadırlar.

#### **I.4.4. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Sosyal ve kültürel değerler, bir toplumu oluşturan bireyler üzerindeki en büyük etki kaynaklarıdır. Özellikle insanların yaşamında edindikleri bazı değer, inanç ve sosyal ilişkiler bütünü olan kültürel değerler, insanların toplumsal bir varlık haline gelmelerinde

önemli etkidir. Teknoloji alanındaki değişimler ve ekonomik yeniden yapılanma süreci dünya uluslarının toplumsal hayatları üzerinde de önemli değişimlere neden olmuştur. Toplumsal ilişkileri düzenleyen değerler, yerleşim alanlarındaki değişme, yeni yaşam deneyimleri, yeni teknolojik girdiler, toplumsal değişimi etkileyen faktörlerdir. Daha ayrıntılı olarak fiziki çevre, teknolojik gelişmeler, ekonomik üretimin yapısı, mesleki bilgi, dini inanç ve demografik hareketlilik, yazarlarca değişimin itici gücü olarak belirtilmektedir (Tatlıdil, 1998:2). Ancak dünya uluslarının bütünleşmesinden ne kadar bahsedilirse bahsedilsin, bölgesel ve yöresel farklılıkların her zaman mevcut olabileceği de bir gerçektir. Bu farklılıklar ise, ulusların kendi değerlerini korumalarına bir ölçüde yardımcı olabilmektedir.

Kültür; bilgiyi, sanatı, ahlakı ve insanın bütün alışkanlıklarını kapsayan bir bütündür. Kültür insanın insana ve maddeye karşı tavrı alışı belirler. Sosyologlara göre kültür doğuştan değil, eğitim ve öğretim yoluyla kazanılır ve sosyal miras olarak gelecek nesillere devredilir. İnsan topluluğu varlığını devam ettirdikçe kültür de var olacaktır. Kültürler birbirine karşı kapalı değildirler. Sosyal gelişmelere göre bazı kültürler hâkim kültür olabilirler. Maddî kültür ve manevî kültür olarak iki kategoride incelenebilecek olan kültür kavramıyla ilgili olarak birçok tanımlama yapılmıştır. Taylor'un yaptığı tanıma göre kültür, bilgiyi, imanı, sanatı, ahlakı, hukuku, örf ve âdeti ve insanın toplumun bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı bütün maharet ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür. Malinowski'nin yaptığı tanıma göre kültür, araçlardan, tüketim mallarından, çeşitli toplumsal grupların kuruluş kuralları ve ilkelerinden, fikirlerinden, becerilerinden, inançlardan ve adetlerden oluşan bütünleyici bir tümdür.

Kültürdeki bütünleşmeler medeniyetin gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Medeniyetin yarattığı vasıtaların ortak kullanımı ile kültürde bir değişme ve bütünleşme süreci başlatılmıştır. Konuşulan ulusal dilin yanı sıra bütün dünyada en çok kullanılan dil İngilizcedir. Diplomaside, bilimde, uluslararası ekonomik, sosyal, kültürel kurumların faaliyetlerinde, ticarete en fazla İngilizce kullanılmaktadır. Dünyadaki yüz milyon bilgisayarda toplanmış bilgilerin %80'den fazlası İngilizcedir. Bu koşullarda İngilizce, milli dillerin yanı sıra dünyada iletişimin sağlanacağı ikinci ortak dil olarak ortaya çıkmaktadır. Dil konusundaki bütünleşmenin uluslararası iletişimi arttıracığına şüphe yoktur. Uluslararası medya ulusal değil evrensel bir dil olarak İngilizce aracılığıyla birbirine bağlanan, hem elit, hem popüler, hem bilimsel, hem sanatsal bir kozmopolit kültürler öbeğini mümkün kılmıştır.

Kültürün küreselleşmesi ile ilgili yapılan tüm sosyolojik ve felsefi tartışmalar bir yana, bütün dünyada, insanların giyinme, yeme-içme alışkanlıkları, müzikte, eğlence şekillerinde bir benzerlik göze çarpmaktadır. Kimi sosyologlara göre bu durum evrensel bir kültürün oluşması ya da küresel kültür, kimi sosyologlara göre de bir kültürsüzleşme sürecidir. Kültürdeki bu benzerliğin en somut örnekleri arasında McDonalds, Coca Cola, rock müzik sayılabilir. Küresel dünyada insanların yiyeceklerinde, giyeceklerinde, dinledikleri müziklerde bir standardizasyon yaşanmaktadır. Üretimde standardizasyon tüketimde standardizasyonu da beraberinde getirmiştir. Kültürel homojenlik gitgide problemlili bir tema haline gelmektedir. Ulusal kültürler yalnızca insanların farklı amaçlarla katıldıkları kültürler etkileşim içindedir. Kültürel homojenliğin sağlanması ve başka her şeyi dışlamasının olasılığı gitgide azalmaktadır. Kendi üyeleri üzerinde baskın olmak isteyen ulusal kültürler, giderek daha çok direniş gören ve yeryüzünden silinen projeler haline

gelmektedir. Dolayısıyla hem dünya pazarlarında at koşturmak, hem de bunun getirdiği uluslararasılaşmış kültürleri göz ardı etmek mümkün değildir. Artık küreselleşen dünyada bir topluma ait işi yapmak için o topluma ait olmak şart değildir. Örneğin şu an en popüler olan Amerikan kültürünü satmak için mutlaka Amerikalı olmak gerekmiyor. Tek gereken şey İngilizce bilmek ve kültürün gereklerini en iyi şekilde pazarlayabilmektir.

Görüldüğü gibi dünyada süre gelen hızlı kültür alışverişi, insanlığa çeşitliliğin güzelliğini tattırmaktadır. Birçok ülkede Çin, Japonya, Meksika, Fransız, Amerikan ve Türk mutfaklarının yemek çeşitlerine rastlanmaktadır. Diğer yandan müzik sınır tanımaz biçimde insanları etkilemekte, sanat eserleri uluslar üstü bir anlatımla beğeni kazanmakta, moda rüzgârları giyimde millet ayrımı yapmaya imkân vermeden etkili olmaktadır. Edebi ve bilimsel eserler pek çok dile çevrilirken, insan kendinden binlerce kilometre uzaklıktaki bir yazarı, düşünürü, bilim adamını duygu ve düşünceleriyle tanıyıp, onunla özdeşleşebilmektedir. Folklorik özellikler ise dünya kültürüne ayrı bir renk ve özellik katmaktadır.

Sonuç olarak, küreselleşmeyle birlikte fikirler, düşünceler, izlenimler, notalar, dünya çapında bir dolaşım içine girmektedir. Böylece bir küresel kültür piyasası oluşmaktadır. Ancak bilgi toplumunda kültür; bir yönü ile bütünleştirici bir fonksiyon görürken, diğer yandan kültürel zenginliklerin korunmasına titizlik gösteren ve geçmişin birikimini ve kültürel zenginliğini yaşatmayı amaçlayan bir anlayışla ele alınmalıdır.

#### I.4.5. Çevresel Faktörler

Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmelerin artmasına paralel olarak özellikle ekonomik alanda yapılan faaliyetlerle çevre kirliliği artmıştır. Hiç bir devlet bu benim sorunum değil diyememektedir. Çünkü çevre kirlenmiş, ozon tabakası delinmiş, havalar ısınmış, kutuplarda buzullar son zamanlarda yaşanmayan bir şekilde erimeye başlamıştır. Bugün dünyamızın önünde bulunan çevre sorunu daha önce karşımıza çıkan çevre sorunlarının hiç birine hem nitelik hem de nicelik olarak benzememektedir. Yeryüzünü saran atmosferdeki kirlenmenin artması nüfus artışının ve yaşam standartlarını artırma arzusunun bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Amaç hep daha fazla kazanç, daha fazla kar, daha yüksek yaşam şartları olunca yüksek amaçlarımıza ulaşmak için çevremize ve doğamıza da amaçlarımız kadar büyük zarar veriyoruz. Çevreye vermiş olduğumuz zararların bazılarının telafisi mümkün değil bazılarının ise biran önce müdahale edilmesi gerekiyor.

Özellikle dünyada nüfus ve sanayi faaliyetleri arttıkça ısının gelecek yüzyılda ulaşacağı artış hızı gerçek bir endişe kaynağı oluşturmaktadır. Yapılan tahminlere göre CO2 seviyelerinin iki katına çıkması, 21. yüzyılın ortalarına doğru ortalama 1,5 C ile 4,5 C arasında ısı artışlarına sebep olacaktır. Nazlı (2006:265)'ya göre küresel ısınma, deniz seviyesinin yükselmesi, nüfus artışı, tarım alanları ve ormanların süratle azalması küresel bir reformun yapılmasını gerekli kılmaktadır.

#### I.4.6. Askeri Faktörler

Bilgisayar, elektronik ve uzay havacılık alanlarındaki teknolojik gelişmeler, ülkelerin ve kurumların vizyonlarını stratejik ve taktiksel anlamda değiştirmektedir. Artık harekât sahasının boyutları büyümüş ve üç boyutlu hale gelmiştir. Bilginin korunması ve bilgi yoğun işlerin sistemli hale getirilmesi olarak tanımlanabilecek bilgi savaşı, yüzyılımızın temel harp şekillerinden biri olmuştur ve barış dönemini de tamamen kapsamaktadır. 2010 yılının son çeyreğinde açıklanan WikiLeaks belgelerinde devletlerin birbirlerine karşı gizli olarak hazırladıkları planlar su yüzüne çıkmış ve bazı devletlerin ikili ilişkilerinde sarsılmalara neden olmuştur (Prendergast, ve Stewart., 1995:13; Serter, 1996:175).

Tehdit kavramı da şekil değiştirmiştir. Ülkeler silahlı kuvvetlerini bu tehditlere göre hazırlamaktadırlar. Dünyada iki kutuplu cepheleşmenin sona ermesi ve geleneksel tehdidin değişmesi, Avrupa'daki ortak güvenlik sistemlerini de yeniden şekillendirmiş; bu bağlamda merkezi ve Doğu Avrupa daha güvenli ve istikrarlı bir ortama kavuşmuştur. Ancak Balkanlar ve Kafkaslar bölgesinde yeniden alevlenen etnik çatışmaların doğurduğu istikrarsızlık, tüm bölge ülkeleri için yeni tehlikeleri ve tehditleri de beraberinde getirmiştir. Eskiden potansiyel tehdit teşkil edebilecek ülkelerin sadece askeri güçleri çerçevesinde şekillenen tehdit kavramı bugün artık:

- 1) Bölgesel krizler ve etnik çatışmalar,
- 2) Çeşitli radikal akımlar,
- 3) Ülkelerdeki siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar ve belirsizlikler,
- 4) Kitle imha silahları ve uzun menzilli füzelerin yayılması,
- 5) Köktendincilik,

- 6) Uyuşturucu ve her türlü silah kaçakçılığı,  
 7) Uluslararası terörizm şeklinde ortaya çıkan yeni tehdit ile riskleri gündeme getirmiştir (Harp Akademileri, 2000:21).

Küreselleşme ile birlikte dünyada nükleer ve kimyasal silahlarda indirime gitme çabaları artmış, fakat hala nükleer silahlara sahip ülkeler bir güç olarak ortaya çıkmaya devam etmektedir. Uzay çalışmaları ve mücadelesi de hız kazanmıştır.

### **1.5. KÜRESELLEŞME SÜRECİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

20. yüzyılın sonlarında itibaren kavramsal olarak kullanımı yaygınlaşan küreselleşme, bugünün bir gerçekliği olmakla birlikte varlığı eskilere dayanmaktadır. Küreselleşmenin bu özelliğinden hareketle bütün dinlerin insanlığın sorunlarını çözmek, insanları bilgilendirmek ve kendi eksenini etrafında dönmelerini sağlamak için mevcut sınırları tanımayan bir düşünce yapısına dayanarak getirdikleri inanç sistemleriyle daha önceden bize bir tür küreselleşme kavramını yaşayarak yaymaya çalıştıklarını söylemek mümkündür. Christoph Colomb ile 15.yüzyıl sonlarında önemli gelişmeler kazanan keşif hareketleri sayesinde Avrupa'da küreselleşmenin ilk adımları atılmış oldu.

Bütün bu gelişmeler, hiç şüphesiz, sanayi devrimi ile yeni bir ivme kazanmıştır. Nitekim dönemin bilim adamlarından Proudhon ve Marx'ın fikirleri; ırk, dil ve sınır tanımayan bir evrensel anlayışı ortaya koymaktaydı. Türkay (1989:124)'e göre kapitalizmi küresel niyetleri ortada olan bir sistem olarak bugünkü küreselleşme tezlerinin referanslarını 19. yüzyılda aranması gerekmektedir. Nitekim İngiltere 19. yüzyılın üçüncü

çeyreğinde oluşturduğu sömürgeci yapı sayesinde uluslararası ticaret alanında önemli aşamalar kaydetmiştir. Yine dönemin şairlerinin ve romancılarının yazıları incelendiğinde bugünkü küreselleşme anlayışına yakın bir tarzın olduğunu görmek mümkündür. Ama şunu da unutmamak gerekir ki, o dönemin evrenselci anlayışlarını bugünkü küreselleşme anlayışıyla birebir örtüştürmek mümkün değildir. Ancak küreselleşmenin fikri altyapısını oluşturması nedeniyle bu fikirler önemlidir.

Küreselleşmenin bugünkü anlamıyla ortaya çıkması, İkinci Dünya Savaşından sonra yaşanan gelişmelerle olmuştur. 1947 yılında Genel Gümrük Anlaşmasının imzalanması bu konuda önemli bir adım olmuştur. Bugün artık sadece malların değil, mallar yanında çok çeşitli hizmetlerin ve sermayenin de ülkeler arasında serbest dolaşımı söz konusudur.

1960'lı yılların başında ve ortalarında Amerikan şirketlerinin deniz aşırı pazarlardaki hareketleriyle birlikte, küreselleşme çalışmaları görülmeye başlamıştır. Yerli pazarlarda yavaşlayan büyüme hızı, birçok şirketi Amerika'nın dışındaki zengin pazarlara yatırım yapmaya yöneltmiştir.

Gelişmekte olan ülkelerin 1970'li yıllardan itibaren içine düştükleri dış borç krizi, söz konusu ülkeleri bu dar boğazdan kurtarabilmek için ihracata yönelik stratejiler belirlemeye yöneltmiştir. Zamanında dış borcunu ödemeyen ülkeler çareyi ihracatı geliştirmekte, ithalatı ise serbestleştirmekte bulmuştur (Tuna, 1998: 21). 1970'lere kadar ABD firmaları, dünya mal üretiminin yarısını üretirken, 1970'lerden itibaren diğer gelişmiş ülkeler ve Uzak Doğu'daki sanayileşmiş ülkeler ile bazı Latin Amerika ülkeleri, ABD ile rekabete girmiştir. 1970'li yıllarda Japon firmaları elektronikten, ağır inşaat makinelerine



kadar birçok pazarda Amerikan şirketleri için tehlike oluşturmaya başlamışlardır. 2000’li yılların başında ise Çin sadece Amerika da değil tüm dünyaya meydan okuyarak akla gelen tüm konularda etkinliğini göstermiş ve gelişmiş ülkelerin korkulu rüyası haline gelmiştir.

Her türlü kaynak dağılımında var olan devlet piyasa dengesi 1980’li yıllarda değişmiştir. Dünyanın her yerinde devlet piyasa dengesi, piyasa lehine değişmiştir. Bu değişim, aslında ideolojik kaymanın yansımasıdır. İdeolojik devrim, özellikle iletişim alanında yaşanan teknolojik değişime eşlik etmiştir.

1990’lı yılların başından itibaren dünyada geleneksel siyasi blokların ortadan kalktığı liberal eğilimlerin güçlendiği, teknolojik gelişmelerin sınır tanımaz halde önemli değişmelere yer açtığı bir dönem başlamıştır. Bu dönemde, uluslararası önemli mübadelelerde mal ve finans piyasaları milli sınırları sürekli zorlamakta ve ülkelerin kendi boyutlarını aşmaktadır. İletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, hem başlayan sürecin ürünü ve öncüsü olmakta, hem de ekonomik, siyasi ve kültürel bir küreselleşmeyi zorunlu hale getirmektedir.

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, uluslararası siyasi, ekonomik ve kültürel ilişkilerdeki zaman, mekân ve fayda kavramlarını geliştirmiştir. Haberleşme, iletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler ayrıca karşılıklı etkileşimi artırdığından evrensel standartlarda bir tüketim kültürü ortaya çıkarmıştır. Hızlı sanayileşme sonucu ortaya çıkan çevrenin bozulması, hava, su toprak kirlenmesi gibi olumsuz gelişmeler tüm ülkelerin ortak problemleri haline gelmiştir.

Küreselleşme sürecinin başlangıcıyla birlikte birçok işletme hayatta kalabilmek için uluslararası faaliyetlere katılmak ve küresel yeterliliklerini artırmak zorunda kalmışlardır. Böylece dünya çapında faaliyet gösteren çokuluslu işletmeler ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk çokuluslu işletmeler, 19. yüzyılda Avrupa merkezli olmak üzere Belçika'da (Cockeril), Almanya'da (Bayer), İsviçre'de (Nestle), Fransa'da (Michelin) ve İngiltere'de (Lever) ortaya çıkmıştır. Bu işletmeler, gümrük tarifelerinde dolayı ihracatta karşılaşılan güçlükleri aşmak amacıyla yabancı pazarlarda yatırımlar yapmak yöntemini uygulamışlardır. Bunların amacı sermayenin ucuz olduğu yerden elde edilmesi ve en yüksek karı getireceği yerde kullanılmasıdır (Akat, 1998:18). Örneğin Mısır'da ekilen, Türkiye'de iplik haline getirilen, Hindistan'da dokunan, İtalya'da stili verilen, Güney Kore'de dikilen ve oradan tüm dünyaya gönderilen milyonlarca ton pamuklu mal tüketiciye ulaşmaktadır. Çokuluslu işletmeler, küreselleşme sürecine bir ivme katmıştır. Küresel işletmelerin dünya ticaretinde ve ekonomisinde ağırlıklı olarak görülmeye başladığı dönem 20. yüzyılın ikinci yarısıdır. 1980'li yıllarda endüstrileşen ve gelişen ülkelerden çıkan çokuluslu işletmeler, yeni bir güç olarak dünya pazarlarına girmişlerdir. Çokuluslu işletmelerle birlikte bir zamanlar ulusal sınırlarla çevrili olan pazarlar, bugün uluslararası boyutlar kazanmıştır.

Küreselleşmeye olan eğilim sadece üretim endüstrilerinde değil, servis ve satış gibi birçok endüstride de kendini göstermiştir. Ulusal sınırlar dışında olan seyahat ve iletişim gereği, dünya çapında benzer ihtiyaç ve ilgileri olan pazar bölümlerin doğmasına neden olmuştur. Fast food, giyim, otel, araba kiralama hizmet endüstrileri bu talebe karşılık olarak uluslararası boyutlarda genişlemişlerdir. McDonalds, Pizza Fried Chicken gibi işletmeler dünya çapında yemek ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamak isteyen tüketicileri hedeflemişlerdir (Craig ve Douglas, 1995:6).

Görüldüğü gibi ürün ve hizmet konusundaki iyi fikirleri coğrafik boyutlarda sınırlara taşıma arzusu, işletmeleri uluslararası pazarlara girmeye yönlendirmiştir. Doğal kaynaklar bulma ve düşük iş gücü maliyetinden yararlanabilme arzusu ise küreselleşmeyi hızlandırmıştır. İletişim teknolojisindeki en son gelişmeler, elektronik ve bilgi işlem kapasitesindeki gelişmeler, uluslararası ticaretin gelişmesinde etkili birer faktördür.

Uluslararası telefon ağlarındaki gelişmeler ve uydu bağlantılarındaki yenilikler de çok hızlı uluslararası iletişimi mümkün kılmıştır. Telekonferans, görüntülü telefon, internet, elektronik posta, faks gibi en son gelişmeler mesafeleri kısaltmıştır. Aynı zamanda taşıma sistemleri ve fiziksel lojistiklerdeki gelişmeler de uluslararası faaliyetleri cesaretlendiren birer faktördür. Küreselleşmenin itici gücünü oluşturan bu şirketlerin adet olarak ulaştığı rakam on binleri bulmaktadır ve buda çok önemlidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT, DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVELERİ

#### II.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Yirmi birinci yüzyılda her alanda hızlı bir değişme ve gelişme yaşanmaktadır. Bilgi, teknolojiye, kullanılan yöntem ve sistemleri devamlı eskiten bir değişim söz konusudur. Bu değişime hızlı uyum sağlayabilmek için örgütler yeni özellikler ve yetenekler kazanmak zorunda kalmaktadırlar. Hızlı değişebilir; esnek ve sürekli öğrenen yapılar, günümüzde örgütlerin kazanmaları gereken en önemli özellikler olarak sıralanır. Örgütlerin sürekli değişebilir özellikler kazanması ve bunları sürdürülebilir hale getirmesi için sağlam bir örgüt yapısına ihtiyaç duymaktadır.

İnsanlar, gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliğine ihtiyaç duymuşlar ve bu amaçlarla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgüt insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşayışın olamayacağı artık anlaşılmıştır.

Örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla örgüt yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Örgüt yapısının kötü olması, örgütteki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı imkânsız hale getirir. Dolayısıyla, iyi

bir yapı gerekli fakat başarı için yeterli değildir. Yapı, örgütün temel amaçları doğrultusunda çalışanların birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir.

Bu nedenle örgütlerin, değişimi ve dönüşümünü sağlayacak, onu harekete geçirecek ve yeniden yapılanmasını sağlayacak vizyon sahibi güçlü dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderler sayesinde çalışanlar arasında işbirliği kurularak örgütün başarılı bir şekilde değişimi sağlanmış olacaktır. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderlerin değiştirme ve dönüştürme özellik ve yeteneklerinin ne kadar önemli olduğu da böylece ortaya çıkacaktır.

Örgüt (organizasyon), yaşayan en küçük varlık olan organizma sözcüğünden türetilmiş bulunmaktadır. Türk Dil Kurumuna göre; örgüt, ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat şeklinde tanımlanmaktadır. Kısaca belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan gruplardır. Yozgat, (1992)'a göre belirli amaçlara ulaşmak için, insanların fiziksel araçlarının, bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilmesi ve bu araçların gereken biçimde düzenlenmesi, işletilmesine örgüt denir.

Örgütler sosyal ve ekonomik birçok amacı yerine getirmek üzere meydana gelen oluşumlar olduklarından, örgüt kavramı ile özellikle işletme örgütü kastedilmekle beraber, kamu hizmeti sunan örgütler ile kar amacı gütmeyen organizasyonlar da bu kavram içerisinde yer almaktadır.

İşletme biliminde ise örgüt kavramı dar ve geniş anlamda tanımlanmaktadır. Dar anlamda örgüt; herhangi bir amaç için gerekli çalışmaların neler olduğunu belirlemek

ve bu çalışmaları kişilerin görevlendirilebileceği gruplar biçiminde düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; belirli amaçlara ulaşmak için, insanların bir araya gelmeleri ve bu araçların gerçekler biçiminde düzenlenmesi, işletilmesi işidir (TDK, 2001:578). İnsanlar bütün hayatlarını örgütlerde geçirmektedirler. Örgüt tanımı geniş anlamda ele alındığı zaman tıpkı bir canlı gibi hayati işlevleri olan bir iskeleti ya da çerçeveyi andırmaktadır. Temel varlığı düzenleme ve planlama işlevlerini kapsamaktadır. Bireylerin tek başlarına yapamayacakları faaliyetleri gerçekleştirmektir. Çevresinde oluşan değişmelere ayak uydurmak zorundadır. Bu anlamda örgüt, değişen ortamda bütün bir sistemdir. Özetle örgütün tanımı yapılacak olunursa, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan maddi ve beşeri araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme işleminden sonra oluşan yapı veya iskelet olarak tanımlanabilir.

Asunakutlu ve Coşkun (2000:21)'a göre örgüt, üretim için vazgeçilmez olan maddi ve manevi araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak ortaya çıkan nihai şekil olarak tanımlanabilir. Örgütler, amaçları gerçekleştirmek için meydana getirilen bir sosyal gruplar olarak çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Örgüt sosyal bir kurumdur ve sosyal sistemlerin birleşmesi sonucunda oluşur. Buna paralel olarak örgüt kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde bilgi, ilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş birliği olarak tanımlamıştır (Koçel, 1998:86). Bu tanıma yakın olarak çoğu zaman kendi başımıza yapamadığımız veya yapıp kaliteli olmadığını düşündüğümüz zaman gruplar halinde çalışarak bir takımın ayrılmaz parçalarını oluşturan bir mozaik gibi oluruz. İşte bu mozaığın parçaları örgütü oluşturur. Örgüt kavramı denilince çoğu kez kurallar, yöntemler, standart çalışma yöntemleri, otorite

tarafından doldurulan mevkiler akla gelmektedir. Ancak bunlar örgütün asıl niteliklerini yeterince açıklamaya yetmeyecektir. Örgüt, sosyal bir sistemdir; ona sosyal bir sistem özelliğini kazandıran ise insandır (Erturgut, 2000:77).

Örgüt kavramı, çok sayıda üyeden meydana gelen sosyal bir sistem içindeki amaca dönük yönetim faaliyetlerini ve aynı zamanda faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini ifade eder (Asunakutlu ve Coşkun, 2000:21).

Örgüt; toplumsal ihtiyaçların bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için, güçlerini koordine eden insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 1984:54). Bir başka ifade ile örgütler, çevrelerinden girdiler alan, bu girdileri bir değişim sürecinden geçirdikten sonra çıktılar olarak çevrelerine sunan açık sistemlerdir.

Örgütleri, çevreleri ile ilişki içinde bulunan açık birer sistem olarak görmek, dolayısıyla çevresel faktörlerdeki değişikliklere uyabilmek için, bünyelerinde değişiklikler yapacaklarını, bunu yapamayanların başarısız kalacağını bilmek gerekir. Öte yandan, örgütler, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan alt sistemlerden oluştukları için, örgütün bir bölümünde meydana gelecek bir değişiklik, diğer tüm bölümlerde de değişikliğe yol açacaktır (Newton ve Raia, 1978:9). Bu nedenle, önemli olan bir örgütü çevresinden soyutlayıp, amaçlarına ulaşmak için belirlediği hedefleri doğrultusunda gerekeni yapmak değil, onun en üst bir noktada, bu sürekli değişime ayak uydurarak hedeflerine ulaşacak biçimde yönetilmesini sağlamaktır.

Ayrıca, örgütler dinamik bir karakterde olmalıdır. Dün, iyi ve verimli olan bir örgüt değişen ihtiyaçlar nedeniyle bugün bir işimize yaramayabilir. Bu durumda, örgütü daima gözden geçirmek gerekir. Kendini sürekli yenileştiren bir örgütün ömrü, yüzyıllarca sürebilir.

İnsan gibi örgütün de bir kişiliği vardır. Örgütün kişilik özellikleri, yasallık, amaçlılık, toplumsallık, biçimsellik, karmaşıklık, açıklık, öz yeterlik, tutuculuk, düzgün işlemek ve büyümek isteği, kendini korumaktır. Örgütler, mal, hizmet, güvenlik, meslek ve aracı örgütler olarak sınıflandırılabilir.

Her yönetim kuramı, örgütü kendi görüş açısından tanımlar. Bu yüzden örgütün, en az kuram sayısı kadar tanımı vardır. Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarına göre örgüt, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların biçimsel birlikteliğidir. Davranışsal yönetim kuramlarına göre örgüt, insanların ortaklaştıkları hedeflere ulaşmak için oluşturdukları etkileşim sürecinin bir dokusudur. Sistem kuramlarına göre örgüt, anlaşma yoluyla geliştirdikleri amaçları yüklenmiş iş görenlerin ve kümelerin bir ortağıdır. Bu ortaklığın etkinlikleri ve ürettikleri ürünler, örgütün çevresinin yüksek etkisi altındadır. Yönetim kuramlarının örgüt tanımlarında şu öğeler vardır (Başaran, 2000:7).

1. Birden çok insanın birlikteliği,
2. Ortak amaçlar,
3. İş görenlerin, gönüllü dayanışmayla örgütte var olmalarını sürdürme isteği,
4. İş görenlerin, güçlerini birleştirmek için etkili iletişim ağı,
5. İş görenlerin, amaçlarına ulaştıracak düzenli, göreceli, yerleşik, dengeli, kestirilebilir davranışları,



6. İç ve dış çevre ile çatışmaları yöneterek ve sorunları çözerek işbirliği ve uyum içinde yaşamının yönetimi.

Bu altı ögeyi değişik biçimde ele alarak ve her birine değişik ağırlık vererek pek çok örgüt tanımı yapılabilir. Durumsallık kuramına göre, örgütün tek bir tanımı yoktur, ama her örgütün kendine özgü bir tanımı vardır.

Örgütün içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin biçimsel yapılar üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu görülmektedir. Bir örgüt kendi varlığının devamını korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak zorundadır. Aynı zamanda, çevrede örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkileri ve çevreden karşıladığı kaynaklara bağlıdır.

Örgütler üzerinde özellikle politik çevre etkilidir. Farklı politik formlar, durumlar ve değişmeler örgütün yapısını ve amaçlarını yönlendirebilmektedir. Örgütün dış çevresindeki, istek, ihtiyaç ve baskıların değişmesiyle örgütsel amaçlarda değişebilir. Örgütler toplumun değişme hızına ulaşamadıklarında toplum örgütleri değişmeye zorlar.

Örgüt etkileşim ağıdır. Örgütte iş görenlerin karşılıklı ilgi ve ilişkileri hem örgütsel verimlilik hem de davranışsal değerlerin artması yönünden kaçınılmaz olgulardır. İnsanların bir araya gelmesinin nedeni de karşılıklı yardımlaşma, paylaşma, elbirliği yapma ihtiyacındandır. Böylece insanlar arası etkileşimin olmadığı bir örgütü düşünmek olanaksızdır. Bir örgütü diğer sosyal kurumlardan ayıran birçok unsur vardır. Bunların başında açık seçik olarak tanımlanmış ortak amaçlar gelir. İkinci temel unsur ise, üyelerin rolleridir. Roller, diğer çalışanların bir üyeden beklediği ve o kişinin ortak amacı

gerçekleştirmek için yapması gereken davranışlardır. Şüphesiz, ortak bir amacın başarılabilmesi için, yapılacak işlerin belirlenmesine, bölümlendirilmesine ve hiyerarşik bir şekilde yetki yapıya kavuşturulmasına ihtiyaç vardır (Dinçer, 1998:447).

Örgüt özetle, bir düzeni ve düzenlemeyi ifade eder. Yani insanları bir araya iş yapmaya iten kuvvet, örgütlenmenin onlara getirdiği kuvvetten başka bir şey değildir. Örgütlenme birlikte iş yapma enerjisini ortaya çıkaran bir kavram olup bir sürecin ifadesidir. Örgüt ise, bu örgütlenme sürecinin bir anlık çekilmiş fotoğrafından ibarettir. Örgüt insanları birlikte iş yapmak için bir araya getiren amacın hedefine ulaşabilmesi için kullanacağı araç, gireceği vücuttur. Örgütlenme ise, örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bilinçli bir süreci ifade eder. Bu süreç, faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak ve bu grupları belirli örgüt basamak ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere iş görenleri atamak aşamalarını içerir.

## **II.2.ÖRGÜTÜN OLUŞUMU**

Her örgüt toplumda bir ya da birkaç işlevi gerçekleştirmek için kurulur. Toplumda hiçbir işlevi olmayan, başlangıçta bir işlevi olup da sonra bu işlevini yitiren örgütler yaşayamazlar. Kimi örgütler de toplumsal nitelikte olmayabilirler. Gerek düzeyleri gerekse hizmet ve üretimlerinin yapıldığı alan yönünden kimi örgütler toplum tarafından benimsenmiş olmayabilirler. Bir örgütün toplumsal olabilmesi için yasal olması, toplum içinde yerleşmiş olması, halka açık olması, toplumun bir kesimince kullanılabilir olması gerekmektedir.

Örgütü kuranlar, unsurları belirli bir süre içerisinde bir araya getirerek bunu gerçekleştirirler. Kuruluş tamamlandıktan sonra, sıra faaliyet alanında tutunmaya gelmiştir. Tutunmanın ardından büyüme hedefi ortaya çıkar. Bir örgüt sonsuz bir alanda büyüemeyeceği için de, durgunluk kaçınılmazdır. Üstelik bu örgüt o alanda tek başına da olmayabilir. Bu da durgunluk dönemini yaklaştıran diğer bir faktördür. Genç (2002:32)'e göre durgunluk yeni stratejilerle yerini gelişmeye bırakmazsa, gerileme dönemine girilir. Gerilemenin ardından zayıflık ve çöküş gelir. Bu sıralama, örgütün belli bir aşamada fiziki, beşeri ve kavramsal faktörleri güçlendirmesi veya zayıflatması nedeniyle değişebilir.

Kişiler, ortak amaçlarını gerçekleştirmek için teknolojik yeterliliğe, araç ve gereklere ihtiyaç duyarlar. İşbirliğini sağlayan kişiler, teknolojik işlem ve eylemlerden başka koordineli bir şekilde davranmak ve aynı idealleri paylaşmak durumundadır. Bu anlayış içerisinde, girişimin örgüt olabilmesi için; toplumun gereksinimlerini karşılamayı sürdürmesi, toplumun ortak değerlerine uygun olarak çalışması, sorun çözücü olması, eylemlerin kararlı ve uyumlu ilkelere sahip olması ve bunların girişimcilerce uygulanması ve güvence altına alınması gerekmektedir.

Örgütsel gelişim, bir takım aşamalardan oluşur. Örgütün bir anda meydana gelmemesi, örgütlenme gücünün doğal bir göstergesidir. Bu sebepten, örgüt yine bir anlamda örgütlenerek oluşabilecektir. İlk olarak girişim aşamasından başlayarak ve gelişerek örgüt aşamasına ulaşmalıdır. Böyle bir aşamaya ulaşan örgütün ulaşması gereken iki unsur daha vardır. Bunlar örgütün yerleşme ve gelişme aşamalarıdır.

Örgütün yerleşme aşamasında; yukarıdaki esaslar kapsamında toplum içinde yerini alan girişimci örgütlenmeye başlar. Bu aşamada, örgütün içindeki ilişkiler

kalıplaşmaya yönelir. Örgütün çalışanları arasında etkileşim giderek artar. Kişilerarası ilişkiler doğallığını azaltarak örgütsel bir biçime girer. Örgütün ürettiği mal ve hizmetler toplum tarafından benimsenmeye başlar. Örgüt ise, toplumun kurallarına uydukça, toplumdaki gelen beklentileri karşıladıkça, toplumla ilişkilerini iyileştirdikçe toplumsallaşmaya başlar.

Örgüt gelişme aşamasında; büyüme, toplumdaki yerini sağlamlaştırma, çevresini genişletme ve piyasadaki varlığını devam ettirme eğilimi içerisindedir. Örgütün varlığını sürdürebilmesi, toplumun beklentilerini karşılamasına ve rekabet şartlarına göre hareket edebilmesine bağlıdır. Bu yüzden örgüt sürekli olarak kendini topluma uyarlamak zorundadır. Uyarlama, örgütün toplumdaki değişimleri anında izleyerek, bunların örgüte zarar vermemesi için gerekli önlemleri alması demektir.

### **II.3. GENEL OLARAK DEĞİŞİM**

İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bir değişim çağı olmuştur. Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde çevreye uyum için bir baskı yaratmakta, sosyo-teknik sistemlerin yapı, insan, amaç ve işleyişlerinde de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorlamaktadır. Bundan da öteye, bugünün örgütleri başarıya ulaşabilmek için iç ve dünya pazarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. Peker (1995), bu baskı ve zorunluluğun bir sonucu olarak, örgütlerin yapı ve işleyişinde önemli bazı değişim ve gelişmeler olmuştur.

Sürekli olarak yaşanan değişim ortamında, örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi için örgütün yeniden ele alınması ya da tümü ile değiştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla canlı bir sosyal varlık olarak yaşamın sürdürülebilmesi, değişimin temel koşulu olmaktadır. Değişimler nedeniyle, çok yakın bir zamana kadar dünya ekonomisinde bir yeniden yapılanma sürecinden söz edilirken, bugün dünya ekonomisinde köklü değişimlerden söz edilmektedir. Toplumların değişime ayak uydurup uyduramaması ise, çağımızın temel sorunu olarak gözükmektedir. Çünkü son on yılda üretilen bilginin, dünya kuruldu kurulalı üretilen bilginin on bin katı olduğu tahmin edilmektedir. Bu durum bize, değişimin ardında yatan bilgi etkisini göstermektedir. Değişimin gerekliliği bilgedeki artışa paralel olarak artmaktadır.

İnsanlar değişimin kaçınılmaz ve sürekli bir süreç olduğu gerçeğinin farkına vararak, değişimleri ilerlemeye dönüştürmek için değişimi planlama yollarını aramışlardır. Aksi durumda, toplumsal yapıyı oluşturan örgütler yok olma tehlikesiyle karşılaşabileceklerdir. Değişimle başa çıkma, değişim konusunda bilgi sahibi olmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Bu durum, her gün yüzlerce değişimin yaşandığı, son derece dinamik bir çalışma ortamında faaliyetlerini sürdüren günümüz yöneticilerini başında buldukları örgütü yaşatabilmek ve diğer örgütlerle girilen ve girilecek olan yarışta başarı kazanabilmek için çevrelerindeki değişimlere karşı uyanık olmaya, bu değişimleri yalandan izlemeye ve gecikmeden örgütlerinde gerekli değişiklikleri yapmaya zorlamaktadır. Aksi takdirde, hızla değişen koşullara uyum sağlayamazlarsa örgüt sisteminin çökmesi gerçeği ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Ya değişime ayak uydurup gereği gibi davranılır ya da değişime direnerek yok olmaya mahkûm olunur.

### II.3.1. Değişimin Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Yüzyılımızda, en çok konuşulan konulardan biri olarak nitelendirebileceğimiz değişim kavramı; birey ve toplum planında, psikolojik ve sosyolojik analizlere konu olduğu kadar, yönetim ve organizasyon alanlarında da üzerinde sıklıkla durulan bir husustur. Evrensel, kaçınılmaz ve üstelik gerekli olduğu tartışılmayan bu olgu, örgütler açısından hem çeşitli sorunların kaynağı hem de birtakım fırsat ve imkânları ihtiva eden bir potansiyel şeklinde düşünülebilir (Kaldırımcı ve Karahan, 1988:42).

Değişim kavramını ilk ortaya atan düşünür Herakleitos'tur. Bu düşüncesini "her şey akıştadır ve hiçbir şey duruşta değildir" sözüyle anlatır (Özkaya, 1999:7). Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesidir (Koçel, 2005:510).

Değişim bir anlamda evrenseldir; bütün toplumsal sistemler için kaçınılmaz bir olaydır ve devamlı bir nitelik taşır. Değişim olayı toplumsal sistemlerin meydana getirdiği hiyerarşinin bütün kademelerinde ortaya çıkabilir. Maddi olan ya da olmayan her şey evrensel bir olgu olan değişim kapsamının içindedir. Belirli bir amacı, bu amacı gerçekleştirme iradesi ve amaca ulaşmayı etkileyen koşullarla çevrelenen her şey değişim içindedir. Nesnelere, olaylar, düşünceler ve bunların oluşturduğu sistemler değişim olgusuyla yüz yüzedir.

Değişim, en basit tanımıyla "bir şeyi farklı kılmak" şeklinde ifade edilebilir (Rabbins, 1993:527). Sabuncu ve Tüz (1995:153)'e göre; değişim, planlı ya da plansız bir

biçimde bir sistemin (örgütün), bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir. Yine bir başka tanımına göre, belirli bir süre içerisinde doğada ve toplumda gözlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişimdir (Özalp, 2000:341). Değişim kavramı iki farklı anlama gelecek şekilde de kullanılmaktadır. İlk anlamı başkalaşımdır. İkinci anlamı ise bir varlığın bir diğeriyle yer değiştirmesi, diğeri yerini almasıdır (Çelebioğlu, 1990:3).

Değişim kavramına farklı anlamlar verilebilmektedir. Bu anlamları şöyle sıralanabilir (Kurthan, 1978:568).

a-Hareket, yer değiştirme yada bir durumdan başka bir duruma geçiş

b-Büyüme, gelişme, kalkınma

c-Geleneklerin, kalıplaşmış eski düşünce sistemlerinin ve atalardan kalan yaşantı şekillerinin terk edilmesi

d-Daha yüksek verimlilik ve etkenlik derecesinin gerçekleştirilmesi.

Değişim olgusu iyi kötü, olumlu olumsuz gibi kesinlik bir ifade etmez (Sağlam, 1979:9). Değişim kavramının olumsuz bir anlam taşıyormuş gibi görünme nedeni, herhangi bir müdahale olmadan herhangi bir nesne ya da durumun zaman içerisinde aslından uzaklaşarak bozulması şeklindedir (Özkara, 1999: 4). Ancak bu durum değişimin her zaman bozulma anlamı taşıdığı demek değildir.

Değişimin hareket, yer değiştirme, bir durumdan bir diğeri geçme; gelişme, büyüme ve kalkınma; geleneksel, kalıplaşmış düşüncelerden uzaklaşma; yüksek verimlilik ve etkenlik sağlayacak yöntemler geliştirme gibi pek çok anlamı vardır. Bu tanımların hepsi

olumsuz bir anlama sahipken olumlu bir duruma geçmeyi anlatmaktadır (A.Dicle ve Ü.Dicle, 1973:670).

Oslon (1990)'a göre değişim, gerçekleştiği zaman deprem gibidir; insanları tahrip eder ve onları güvensiz kılar, ilgisiz yapar veya şüpheli hale getirir. Çoğu zaman tehdit edicidir. Churchill (1990:1157)' e göre değişim, kaçınılmazdır ve gerçekte tüm işletmeler için sabit kalan tek şeydir. Değişim; mevcut çevredeki her türlü başkalaşım veya değişikliktir. Bu değişim, mevcut nesnelere algılayışımızda veya parçaları nasıl organize edeceğimizde, işleyeceğimizde, canlandıracağımızda veya devam ettireceğimizde olabilir. Her şahıs ve örgüt değişime uğrar.

Değişim günlük yaşantının kaçınılmaz bir parçasıdır. Yaşayan ve yaşamayan her şey bir önceki günden farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyıl, bir değişim çağına dönüşmüştür.

Değişim basit bir işlemdir. En azından basit olarak tanımlanır. Yeniye eski ile değiştirdiğimiz her yerde değişim meydana gelir. Değişim, eskiden yeniye geçişle ilgilidir. Yani dünü, yeni bir yarın ile değiştirmektir. Fakat değişimi tamamlamak inanılmaz derecede zordur. Çoğu insan, alıştığı şeyleri geride bırakmak konusunda isteksizdir. Eskiden kurtulup yeniye nasıl geçileceği konusunda insanların özellikle yeni bir şey öğrenme ve hata riskinin bulunduğu bir şey olursa doğal olarak endişeleri olur (Jager, 2001:24). Değişim ayrıca çok istemekle veya üzerinde çok konuşmakla gerçekleştirilebilecek bir olgu da değildir. Değişimin de kuralları vardır. Şuna da değinmek gerekir ki tarih boyunca örnekler incelendiğinde, kaybeden ve yok olan kurumların, hep ön yargıya bağlı kalanlar olduğu



görülebilecektir. Çünkü değişimin karşısında bağnazlık ve tutuculuk yok olmaya mahkûmdur (Bolat, 1999:20).

Değişimin belirli bir felsefesini ve düşünsel temelini geliştirmeden işe başlanırsa, çoğu kez başlangıç noktasına hatta daha da geriye dönülebilir. Değişimin olduğu her yerde direnç ortaya çıkar. Direnç yoksa yapılan işlerin değişimle bir alakası yoktur. Belirli kişi ve grupların değişime karşı direneceklerini daha işin başında gören yöneticiler, bu direnci kırmak için gerekli önlemleri zamanında almalıdır.

Değişim tepeden inme olduğunda ya sonuç vermez ya da kısa vadeli çözümler sağlar. Değişim arzusunun ve bilincinin tabandan tavana yükselmesi, kalıcı başarıyı garanti eder. Türkoğlu (2000)'e göre değişimi isteyen ve savunan kişiler toplumun spot ışıkları altındadır (s.170). Bu nedenle değişim isteyenler, kendilerini de değiştirmek zorundadır. Kişiler kendilerini değiştirirlerken; sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarını da değiştirmeleri gerekmektedir. Fakat değişimin beraberinde getirebileceği belirsizlik, alışılğelen durumdan ve ortamdan farklı rahatsız edici olabilir.

#### **II.4. ÖRGÜTSEL DEğİŞİMİN TANIMI**

Örgütsel değişim son yıllarda en çok sözü edilen kavramlardan birisidir. Dünyadaki başlıca ekonomik ve teknolojik değişimler örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Ezici rekabetin geçerli olması, bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler, iletişim alanındaki yenilikler, değişen müşteri talepleri, ülkelerin değişen nüfus ve toplumsal yapısı,

devam etmekte olan kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi gibi nedenler örgütlerin yapı, sistem ve süreçlerini yeniden yapılandırmalarını kaçınılmaz hale getirmiştir.

İnsanlar, gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliği yapmaya ihtiyaç duymuşlar ve bu amaçlarla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler, günümüzde insan yaşamının her alanında etkili olmuş ve insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Doğumdan ölüme kadar insanlar örgütlerle iç içedirler (Tabancalı, 2000:313).

Örgütlerin içinde bulunduğu bu ortamın sürekli olarak değişmesi, örgütlerin de değişimini gerektirmektedir. Çevreden gelen tepkilere göre yaşamını sürdürecekt olan örgütlerin, yapısını ve amaçlarını tekrar düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmesi gerekmektedir. Yapılan bütün bu çabalar örgütsel değişim olarak adlandırılır (Kuvan, 2000:8).

Örgütlerdeki değişim insan davranışlarında, örgütün yapısal durumunda, teknolojisinde meydana gelmektedir. Duruma sistematik yaklaşırsa örgütün sürekli bir denge durumunda olduğu ve yukarıdaki öğelerden birinde yapılan bir değişikliğin diğerlerinin de değişimine yol açacağı görülmektedir. Daft (1993)'a göre örgüt yöneticileri, değişimin hangi faaliyetlerde gerçekleştirileceğini belirlemek için örgütün tüm özelliklerini ve problemlerini belirlemek zorundadırlar.

Örgütsel değişim, değişimin getireceği faydanın zararından daha fazla olacağı inancı örgüt içine yerleştiği zaman gerçekleşmektedir. Örgüt içindeki ortamın tatmin edici olmaması, bu tatminsizliği giderecek bir alternatifin olduğunun bilinmesi ve bu alternatifi gerçekleştirecek bir planın varlığı gibi faktörler değişimi gerçekleştirmede önemlidir.

Modem iş dünyasındaki örgütlerin hızla yeniden örgütlenmesinin yönü, kendini geliştirme ve yaratıcı etkinlikleri harekete geçirecek tarzda olmalıdır. Bu durum da insan kaynağının önemini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kuramlarından olan insan kaynaklarını kullanma yaklaşımının amaçları; bireye özünü gerçekleştirmesini sağlayacak olanağın verilmesi ve çevrelerindeki değişmelere hemen yanıt verebilecek organik ve açık sistemler kurmak yoluyla örgütlere değişmeye uyumunun kolaylaştırılmasıdır. Demirbilek, (1992:106)'a göre durumsallık yaklaşımı ise, örgütü alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmekte ve örgütlerin de tıpkı insanlar gibi değişen, dinamik toplumsal sistemler olduğunu ve çevrelerine uyum sağlayabilmek için çaba gösterdiklerini savunmaktadır. Örgütlerin en değerli varlığının insan olduğunun anlaşılması, ondan daha fazla yararlanmayı, bütün bilgi, yetenek ve becerilerini ortaya koymayı sağlayacak şekilde hareket etmeyi gerektirmektedir. Böyle bir çaba çalışanları aktif, bağımsız, dürüst, yenilikçi, yaratıcı, bilgi ve becerilerini en üst düzeyde kullanma biçiminde davranışlara yöneltecektir.

Günümüzde her alandaki değişiklikler artık sürekli atılım özelliği taşımakta, bu atılım çağlar arasında görmeye alıştığımız yüzlerce yıllık zaman aralıklarını onar yıllık sürelerle indirmiş bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde değişim, örgütlerin yapılarının buldukları çevreye uyarlanmasından ibarettir. Örgütsel değişime özellikle dış çevredeki değişim neden olur. Bu tür bir yapısal değişim evrimsel bir süreçtir ve yönetici az da olsa buna bir tepki gösterir.

Örgütsel değişim tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı veya plansız bir şekilde değişimidir (Erdoğan, 1997:41). Örgütün mevcut durumdan arzulanan duruma doğru değişmesini simgeleyen örgütsel

değişim; örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişki kalıplarında meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır (A.Dicle ve Ü.Dicle, 1973:671).

Sonuç olarak; örgütsel değişimi insan faktörünü de içine alarak şöyle tanımlayabiliriz: Bir örgüt, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazanılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır (Eroğlu, 1998:127).

#### **II.4.1. Örgütsel Değişimin Özellikleri**

Özkan, (2002), Örgütsel değişimin başlıca özellikleri şunlardır:

- Konusu örgütsel yapı, teknoloji ve insan olması sebebiyle örgütsel değişim karmaşık bir özellik taşımaktadır.
- Örgütün içinden veya çevresinden gelen birtakım güçlerin etkisiyle meydana gelen örgütsel değişim, bir defada olup biten bir olay olmayıp, örgütlerin hayatı boyunca süren fakat hep aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır.
- Örgütsel değişim, niteliği itibarıyla yöneticileri faaliyetlerinde çelişki içerisinde bırakabilmektedir. Bunun sebebi var olan ilişkiler düzenini bozmadan değişim sağlama imkânı bulunmayan yöneticinin bu yöndeki davranışının, örgütte kararlı bir durumu koruma yönündeki davranışı ile çatışma göstermesidir.

## II.4.2. Örgütsel Değişimin Amaçları

Değişimin en önemli amacı etkinliği ve verimliliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını farklılaştıran her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. Bu değişim de işletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanmaktadır.

Örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri için, birbiri ardına gelen değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Özellikle örgütün yapı ve amaçlarında, çalışanların tutum, davranış ve becerilerinde, ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinde, kullanılan teknolojide meydana gelen değişimlerden dolayı örgütsel değişim zorunluluk haline gelmektedir. Bu alanlarda yapılan başarılı değişimler ise örgütün amaçlarına ulaşma derecesini artırmaktadır.

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklikler verimlilikle ilgilidir. Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin yönetim giderlerini azaltmak, merkezden yetki geçirilmesini sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve artırmak, daha iyi koordinasyon imkânları sağlamak, üst düzey yönetim veya diğer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltmak,

hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır. Bir örgütsel değişim çalışmasının, bunlar dışında da birtakım amaçlarının olabileceği gerçektir. Görünüşte genel hedeflerin çoğu, daha yüksek performans sağlama, yeni teknikleri benimseme, daha fazla isteklendirme, işbirliğini artırma bunun gibi sınıflara ayrılabilir.

Değişimin amaçlarından birisi de güdüleme ve doyum düzeyini artırmaktır. Her şey yolunda gitse bile çalışanlar tekdüzelikten sıkılabilir, değişiklik gereksinimi duyabilirler. Ayrıca örgüt çevresine uyum sağlayabilmek için değişim içine girebilir. Örgütler sürekli kendilerini dış çevreye daha iyi uyarlamak uğraşısı içindedirler. Çünkü örgüt yönetimi çevresini tamamen kontrol altına alamaz.

Örgütsel değişim ihtiyacı, bazen kurumun kendi iç bünyesinden gelen bir dürtü olarak ortaya çıkabileceği gibi, genellikle de dış çevredeki değişimlere ayak uydurma amacıyla da yapılabilir. Bir başka ifadeyle, piyasada oyun oynayan aktörlerin (örgütlerin), bu oyunu kurallarına göre oynayabilme isteği ya da ihtiyacı da denilebilir. Aksi takdirde, ya oyun dışı kalabilir ya da hep ebe olabilirler (Bayraktar, 2003:40).

Çevrede meydana gelen bu farklılık ve yenilikler işletmeler için fırsatlar ürettiği kadar, tehlikeler de ihtiva ederler. Bir örgüt olarak işletmeler, çevrelerin sosyal, ekonomik ve politik dokularında meydana gelen fırsat ve tehlikelerden hem yararlanmak hem de korunmak zorundadırlar. Faaliyetlerini durdurmak ve varlığına son vermek istemeyen her örgütün çevresinde meydana gelen değişimle barışık olması gerekmektedir. Örgüt bakımından değişim iki ucu keskin bıçak gibi görülmelidir. Her şeyi yeniden başlatabildiği gibi sona da erdirebilmektedir (Yeniçeri, 2002:6).

Tokat, (1996:26), gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerin gün geçtikçe büyüyüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması yüzünden örgütlerde yenilik günümüzde daha büyük önem kazanmıştır. Çağdaş örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı olmak, onları yorumlayacak durumda bulunmak ve kendilerini sürekli yenileme arayışını sürdürmek zorundadırlar. Sürekli yenilenen teknoloji karşısında örgütler bu yenilikleri ve değişimleri takip etmek durumundadırlar. Böylece örgütler değişen teknolojileri yakalayarak ve bu yeni teknolojileri kullanarak örgüt içinde yeniliği ve değişimi sağlamış olacaklardır. Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm bulma, iletişimi geliştirme ve makama dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

#### **II.4.3. Örgütsel Değişimin Önemi**

Değişim günlük yaşantının ayrılmaz bir parçasıdır. Canlı ya da cansız her şey bir önceki günden farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir. Toplum ve toplumsal kurumlarda bu kuralın dışında değıllerdir. Değişim bu kurumlar içinde kaçınılmaz bir zorunluluktur, onlarda devamlı bir değişim süreci içindedirler. Örgütler önemli birer toplumsal kurum olarak ancak değışebildikleri ve kendilerini çevre değışikliklerine uydurabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabileceklerdir. Örgütün tüm unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerin etkileşiminden oluşan dış çevresine uyumu anlamına gelen örgütsel değışim günümüzde daha da önem kazanmakta ve örgütsel etkinliğin korunması, artırılması için açıklanması, incelenmesi gerekmektedir.

Bugün artık örgütlerde değişimin gerekliliğinden çok, örgütlerin yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, örgütlerin kendilerini nasıl öğrenen örgüt haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Yani örgütlerde her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her işlem sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Örgüt mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. Yani bilinen ifadesi ile artık örgütlerde değişmeyen tek şey değişim olmuştur (Koçel, 1998:476). Drucker'ın deyimiyle olay “....her örgütün yapısı içinde değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi....” olayıdır. Bu yerleştirme sadece örgüt mensuplarının değişimin önemini kavramasından ibaret değildir. Örgütün yapısının temel taşları olan işlerin tarif ve yeniden düzenlenmesinden başlayarak, gelişen iletişim teknolojisi çerçevesinde konum, duruş ve hatta sanal örgüte kadar tüm düzenlemeleri kapsamaktadır (Koçel, 1998:491).

Değişim, yaşamsal niteliğe sahip bir olgu olarak, örgütlerin yaşam döngülerinin sürekliliğini sağlamakta ve bu yönüyle yönetsel karar ve politikaların odak noktasını oluşturmaktadır. Dülger (2003:10), yöneticiler, iç ve dış çevredeki değişimler ve gelişmeler karşısında örgütün hayatta kalabilmesi ve diğer örgütlerle rekabette başarılı olabilmesi için değişime karşı uyanık olmalı, değişimi yakından takip etmeli ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar.

İnsanlığın içinde bulunduğu değişme sürecinin hızı konusunda günümüz sosyal bilimcilerinin görüş birliğine vardığı nokta, çağımızda bu hızın son derece arttığıdır. Hatta bunu tehlikeli olarak nitelendirenler de vardır. Yaşadığımız çağdaki koşulların geçmiş dönemlerden çok daha hızlı değiştiği varsayılarak değişimde görülen ortak özellikler şöyle belirtilebilir. Sınırların ortadan kalkması, duvarların yıkılması, eski



sistemlerin çökmesi, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinde ilerlemeler, küreselleşme, doymuş pazarlardan kaçış, gelişen çevre bilinci, insan hakları ve insanların yaratıcılığından faydalanmanın yerleşmesidir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır.

## **II.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇEŞİTLERİ**

Günümüzde her alanda değişimler süreklilik göstermektedir. Örneğin örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişmelere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin teknolojideki değişimleri, çalışana ve örgüte yönelik yeni uygulamaları hayata geçirmeleri önemli bir sorun olmuştur. Buna bağlı olarak örgütsel değişim sürecinin niteliği önem kazanmıştır. Bu anlamda iki tür değişim modelinden söz edilmektedir.

### **II .5.1. Evrim Niteliğinde Değişim Modeli**

Evrim niteliğinde değişim, daha yavaş, küçük adımlarla, kısmi, önceden belirlenmiş bir programa göre, uzun süreli ve çevreye uyum sağlama fikrine dayalı bir değişimi anlatmaktadır (Özkara, 1999:122). Değişimlerin düzeni önceden hazırlanmış bir plana ve programa göre çıkmaktadır. Bir örgütün yapısında ve stratejisinde şiddetli ve ani değişim gerektirmeyen, ancak içinde yer aldığı çevredeki değişimlere uyum sağlamak için sürekli ilerlemeye ve uyum sağlamaya yönelik stratejilerin uygulanması evrimci değişim olarak nitelendirilebilir (Özalp ve Öcal, 1997:127). Bu tür değişim örgütün doğal bir gereksinimi olarak daha az sarsıcı bir şekilde oluşur (Schermerhorn ve diğ., 1994:635).

Evrım niteliğinde değişimde sürenin uzaması ve değişimden endişelenen örgüt üyelerinin varlığı, değişim sürecinin tam gerçekleşmemesi gibi bir sakıncayı ortaya çıkarmaktadır (Çelebioğlu, 1982:104). Ayrıca bu tür değişimle, örgütün tümünü kapsayamaması gibi olumsuz bir durumla da karşılaşmaktadır. Böyle bir değişim, değişimi uzattığı gibi değişimden yarar ve statüleri tehlikeye düşecek olanlara değişime karşı güçlü bir direnmeyi organize etme fırsatı vermektedir. (Şimşek, 1978:78). Öte yandan işletme çevresinin büyük bir süratle değiştığı, rekabetin hızla arttığı ve yönetici grupların büyük bir değişim baskısı karşısında bulunduğu günümüz koşullarında, böyle bir felsefenin tutarlı olabileceği düşünülemez. Şimşek (1978:77), evrim niteliğinde değişim, kendiliğinden oluşmaya bırakıldığı için, bazı gecikmelere yol açabilmekte ve arzulanan değişimin zamanında olmasını engelleyebilmektedir. Evrim niteliğindeki değişimde çevreye uyumluluk, çevreyle oluşan uzun süreli etki-tepki davranışlarıyla değişen bütüne ayak uydurma söz konusudur. Fakat evrimsel bir değişimden bu çerçevede söz edebilmek için, içinde bulunulan çevreyle çok farklılık olmaması ve etkileşimin tek yönlü değil çok yönlü olması gerekmektedir. Aksi halde, istenen değişim hareketinin evrimsel nitelikten ziyade devrimsel bir nitelik kazanarak ortaya çıkması değişimin hedefine ulaşabilme açısından kritik bir önem taşır. Her şeyden önce örgütsel değişimin kendi kendine gerçekleşmesini ve örgüt içinde görünen fonksiyon bozukluklarının zamanla kendiliğinden düzelmesini beklenmesi sakınca teşkil etmektedir. Ayrıca bu şekilde parça parça birbirini izleyen bir değişim süreci örgütün tamamını kapsamayabileceğinden değişime uğrayan ile, değişimin dışında kalan şahıs, grup veya bölümler arasında çekişme zıtlama ve uyumsuzluklara sebebiyet verebilecektir (Çelebioğlu, 1982:104).

### II.5.2. Devrim Niteliğinde Değişim Modeli

Devrim niteliğinde değişim ani, hızlı, kısa süreli, sonuçları önceden kestirilemeyen değişimdir. Bu değişim türü, özellikle günümüzde tüm çalışma tarzlarını değiştiren, iş süreçlerinde radikal farklılıklar oluşturan, rekabette üstünlük sağlamak için diğer örgütlerle birleşme, küçülme ve her türlü yaklaşımları içine alan değişimi kapsamaktadır. Radikal olarak da bilinen bu değişim, örgütün ve onun alt sistemlerinin başlıca zorunluluğu sonucunda oluşur ( Schermerhorn vd., 1994:640). Bu tür değişim, örgütsel etkinliği arttırmada yeni fırsatların ve yöntemlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi için gerekli cesur adımların atılmasını gerektirir. Bazı durumlarda ani ve kısa süreli yapılan bu değişimler yok olmakta olan örgütler için gerekli olmaktadır.

Devrim niteliğinde değişim modelinde, örgütün ihtiyaç duyduğu değişimi bir bütün olarak sağlaması ve kısa zamanda gerçekleşmesi sebebiyle değişimi yozlaşmaktan kurtarması yönünden evrim niteliğindeki değişim modelinden üstün olduğu söylenebilir. Ama şu da unutulmamalıdır ki, birdenbire ve çok kısa süreli bir uygulama olan devrimci değişim, örgüt içi ilişkiler için yıkıcı olmakta, birçok değerli çalışanını yitirilmesine, saygınlığın azalmasına ve moral düşüklüklerine yol açmaktadır.

### II.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Örgütlerde değişim, geleneksel ve planlı (modern) değişim olarak gerçekleştirilmektedir. Değişimin sağlanması, genellikle geleneksel değişim programları çerçevesinde yürütülmeye çalışılmaktadır. Ancak geleneksel değişim yerini daha sonra planlı değişime bırakmıştır. Planlı değişimin iyi şekilde anlaşılabilmesi için öncelikle,

geleneksel değişim yönteminin bilinmesi gerekmektedir.

### **II.6.1. Geleneksel Değişim Yöntemi**

Bilimin gücünü üst düzeyde tutan ve bilimsel açıdan güçlü yöneticilerle desteklenen bu değişim yöntemi, bilimsel ilkelerin kendiliğinden değişimi sağlayacağı varsayımına dayanan bir yöntemdir. Genel olarak uzun vadeli değişim konularında bu görüşlerin varlığı inkâr edilemez. Fakat kısa vadeli değişimlerde bilimsel görüşlerin kendiliklerinden değişimi sağlamalarını beklemek gerçek bir düşünce değildir.

Geleneksel görüşe göre, örgüt yöneticileri bilim çevreleri ile ilişki kurarlar. Bu ilişki genellikle sıkı değildir ve gelişigüzel devam eder. Örneğin bir sosyal bilimci, kendisine gelen bir probleme bilimi uygulamak yerine, problemi yöneticinin anlayacağı şekilde bilimsel terminoloji ile ifade eder.

Geleneksel değişim programları sahip oldukları değer, hedef ve etki vasıtaları yönünden bazı farklılıklar göstermektedirler. Buna karşılık hemen hepsinin birleştikleri nokta; bilime duyulan güven ile bunun işletme örgütünün icraatının geliştirilmesi ve örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabileceği konusudur. Söz konusu programlar, önce bilimin gücüne ağırlık verip, onun kendiliğinden değişim yaratacağı varsayımından hareket etmektedirler. Burada eleştiri; bilimin gücüne değil, onun kendiliğinden eylem yaratacağı ve bu şekilde değişimi sağlayacağı kuramına yönelmiş bulunmaktadır (Şimşek, 1978:82).

Uygulamada bilim adamları ile örgütün yöneticisi arasında gerçek anlamda bir işbirliğinin kurulamamasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, örgüt yöneticilerin uzmanlarla yaptığı işbirliğini yetkilerine bir müdahale olarak görmesidir. İkincisi ise, bilimsel çalışmaların karmaşık olan beşeri davranışları değiştirmeyi sağlamak istemesidir.

Uygulama mevkiinde bulunan yöneticiler, bilimsel temellere dayanmayan planlamalarla nasıl güvenilir ve etkin sonuçlar alamıyorlarsa, tek başına bilimin sonuçları da uygulama alanına aktarılmadığı sürece hiçbir şekilde etkin olması beklenemez. Değişimde bilimin rolü çağdaş değişim yöntemlerince de benimsenmesine rağmen bunun kendiliğinden değişim yaratacağı şeklindeki geleneksel varsayım geçerli görülmemektedir. (Şimşek, 1978:81). Özetle, değişimin bilimsel olarak ortaya atılması değil, değişimin uygulanması ve süreçte bir takım uygulamaları başlatmak önem kazanmaktadır.

Kısaca geleneksel değişim yöntemi, uzun süreli değişim şeklinde etkin olmaktadır. Yönetimin uygulanmasında ise, teorik nitelik taşımasından dolayı sorunlar çıkabilmektedir.

### **II.6.2. Planlı (Modern) Değişim Yöntemi**

Hem kurumsal hem de uygulamacı bir nitelik gösteren planlı değişim, örgütsel değişimin kendiliğinden gelişigüzel gerçekleşmesini beklemek yerine, değişimi örgüt için yardımcı bir süreç haline getirmektedir. Planlı değişim, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir (Koçel, 2005:479).

Planlı değişimin gelişmesi, iki gücün birleşmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri, karmaşık sorunların uzman yardımını gerektirmesi, diğeri ise davranış bilimlerinin artan gücü ve rolüdür.

Ülgen (1993), örgütsel değişimin devamlı ve kaçınılmaz olduğunu gören modern işletmelerin yöneticileri; bunun kaynak ve zaman israfına yol açabilecek ve çoğu kez örgüt bakımından arzulanmayan sonuçlar doğurabilecek tarzda gerçekleşmesini önlemek için onu planlamak suretiyle örgütün gelişmesine yardımcı olmayı amaçlamışlardır. Bu yaklaşım içerisinde bir bireyin, grubun, örgütün ya da daha geniş bir toplumsal düzenin, geçerli bir durumu doğrudan etkilemek ve başka bir biçime dönüştürmek için gösterdiği planlı veya amaçlı çabadır. Bu perspektifte, planlı değişim örgütün varlığını sürdürmede ihtiyaç duyulan farklılaşmaları, örgütün mevcut kapasitesine bağlı olarak planlı bir faaliyeti öngörmektedir. Ayrıca, planlı değişim yönteminin tam olarak etkin olabilmesi için değişim zamanının iyi belirlenmesi, çalışanlarla değişim konusunda iyi iletişimin kurulması, değişime karşı direnişini azaltıcı yolların belirlenmesi ve değişimin maliyetinin hesaplanması gerekmektedir.

Planlı bir değişim sürecini oluştururken yöneticinin, benzer bir örgütün değişim metotlarını kendi örgütüne uygulaması örgütü için gerekli yararı sağlamaz. Bundan dolayı yönetici kendi örgütünün özelliklerini, koşullarını bilmek zorundadır ve kendi örgütüne uygun planlı değişim süreci gerçekleştirmelidir.

Kısaca planlı değişimin hedefini, örgüt içinde yer alan bireyler ve küçük gruplar teşkil etmektedir. Bir başka değişle, planlı örgütsel değişimde amaç, örgütlerde

bireylerin ve grupların, yetenek ve davranışlarını değiştirmek ve geliştirmektir. Dolayısıyla planlı örgütsel değişimde, amaçların gerçekleştirilmesinde başarılı olabilmek için, değişim süreci içinde bireylerde değişmelerin önemle izlenmesi gerekmektedir. Çünkü eski rol ve ilişkileri değişen bireylerin, yeni görevlerine, faaliyet ve ilişkilerine uyum sağlamaları için eğitim ve geliştirme sorunları ortaya çıkabilmektedir.

### III. BÖLÜM

#### SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVELERİ

##### III. I. SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

İşletmeler giderek daha çalkantılı bir hal alan, ekonomik, sosyal, politik, teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla değişen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu ortam, tüm dünyadaki örgütlerin ortaya çıkan yeni durum ve gelişmelere uymalarını zorunlu hale getirmektedir. Rekabet şartlarının zorunlu uygulamaları yanında örgütler, kimi zaman bölgesel kimi zaman da küresel krizlerin belirsizlik ve olumsuzluklarını da yaşamaktadırlar.

Bütün bu olaylar karşısında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek için bir takım önlemler almaları, oluşan yeni durum ve şartlara uygun şekilde gerek üretim tekniklerinde gerek örgüt yapılarında çeşitli değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmuştur. Teknolojik değişikliklerle birlikte birleşme ve satın almalar, küçülme, hiyerarşik kademelerin azaltılması, sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri örgüt çalışanlarını daha çok olumsuz yönde etkilemektedir. Bütün bu gelişmelerin yanı sıra örgütlerin yönetimlerinden kaynaklanan birçok hatalı ve başarısız değişim, dönüşüm uygulamaları sonucunda ortaya çıkan şirket skandalları örgütlerin içinde yer alan bireyleri de ciddi şekilde güvensizlik hissi, tedirginlik, örgütsel politika ve uygulamalara karşı kuşku, yabancılaşma ve benzeri bir takım olumsuz düşünce, hatta tutum ve davranışlara yol açmaktadır.



Çalışanlarda görülen bu tutum ve davranışlar her ne kadar kökeni milattan önce 4,5.yy dayansa da bizim alan yazınımıza özellikle doksanlı yılların başında girmeye başladı. Çünkü tüm dünyada modern zamanların iş yaşamındaki sinizm olgusu üzerinde araştırmacılar yapılmaya başlamıştır. Özellikle Amerika da bazı örgütlerde yapılmaya başlayan araştırmalar, daha sonra dünyanın diğer bölgelerine de yayılmıştır. Araştırmalar özellikle örgüt çalışanları üzerine odaklanmaktadır.

İşletmelerin yüksek performansla faaliyetlerine devam edebilmeleri, değişim koşullarına uyum sağlamalarıyla yakından ilgilidir. Sinik tutumlara sahip olan çalışanların bu değişim karşısında, otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunarak işletmenin değişime ayak uydurması karşısında bir direnç kaynağı oluşturur. Bu durum örgüt geliştirme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan sadece kendi gelişimini değil aynı zamanda işletmenin de gelişmesini engellemektedir. Bu tutumun işletme içinde farkına varılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

### **III.2. KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE SİNİZM**

Antisthenes (M.Ö.444–365) ve Sinop'lu Diogenes (M.Ö.412–323) en önemli siniklerden olup; ilk sinik, Sokrates'in izinden giden Antisthenes'tir (Mantere ve Martinsuo, 2001:4). Antisthenes kinik okulunun kurucusudur. Antisthenes'in benimsemiş olduğu yaşam tarzının temel ilkesi erdemliliktedir. Antisthenes, töresel bir amaca yönetmeyen bilimleri küçümsemekte, erdemlin bilgiyle elde edilebileceğini savunmakta ve yaşamın amacı olan mutluluğu erdemlilikte bulmaktadır (Hançerlioğlu, 1999:77).

Antisthenes, hazzın yerine çalışıp didinmeyi, güçlük ve sıkıntı çekmeyi yeğlemektedir. Bu koşulların insanı sertleştireceğini ve daha dayanıklı yapacağını belirtmektedir (Gökberk, 2000:49).

Eski Yunan’da bir hayat tarzı ve düşünce okulu olarak kaynağını bulan sinizm (cynicism), Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen’e dayanmaktadır. Diagones, kendine yetme ve sadelik değerlerini kapsayan kinik felsefesinin en önemli temsilcisidir (Çüçen, 2001:275). Toplumsal değerler açısından sefil denebilecek bir yaşam sürdüğü için Diagones’e kinik denilmiştir (Cevizci, 2002:293). Diagones benimsemiş olduğu yaşam tarzı ile insanın gereksinimlerini en aza indirgediğini kabul etmiş ve dış dünya nimetlerine karşı kayıtsız kalmıştır. Bir gün Diyojen’e merakla niçin gündüz vakti her taraf aydınlık iken elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, "dürüst bir insan arıyorum" yanıtını vermiştir. Bu veciz söz, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramını alaycı bir dille tanımlamaktadır. Kelime olarak sinizm Yunancadaki köpek anlamına gelen “kyön” ile ilişkilendirilir (Tokgöz ve diğ., 2008:284) ve Atina’da doktrinin öğretildiği yerin (Kynosarges) isminden türetildiği iddia edilir. Daha az güvenilir olan, karışık antik görüş ise köpek türlerinde de bulunan bir özelliği, utançtan yoksunluğu ve arsızlığı nedeniyle okula köpek adının verildiğidir. Bir düşünce okulu ve yaşam tarzı olarak sinizmin dördüncü yüzyıldaki Sinik Okul’a dayanan uzun bir geçmişi vardır. Cynical, sinik ve sinizm olarak günümüze kadar gelmiştir. Sinizmin felsefeyle ilişkisi de oldukça önemlidir. Felsefe sözlüğünde sinik şu şekilde tanımlanır.

Antik dönemin sinikleri, onlar arasında en önde gelenler Sokrates’in takipçisi Antisthenes ve Sinop’un Diyojeni, doğal olan hiçbir şeyin utanç verici olmadığını görüşünü savundular. Bazıları temel nezaket kurallarını bile reddederek geleneklere

ve ahlak kurallarına ilişkin aşağılamalarını çok ileri noktalara taşıdılar. Onlar hakkında bugün sadece birkaç küçük hikâye geriye kaldı. Bu tutum bireysel özgürlüğü arama ya da bireysel özgürlüğe ulaşma uğraşında önemli bir unsurdur. Tüm bunlar dış koşullara kayıtsız kalabilme ve güçlüklerle karşı karşıya gelindiğinde dinginliği sürdürebilmek için bireysel ihtiyaçları azaltmaya uğraşmanın hatırına idi. Amaç kendi kendine yeter duruma gelmekti. Sinizm hiçbir zaman üzerinde etrafıca durulan bir öğreti olmadı, fakat aksine kendi kendine yeterli olma ve bağımsızlıkla nitelendirilen bir yaşam şekli olarak savunuldu ve bu felsefeye sahip grubun üyeleri tarafından hayata geçirildi. Siniklerin fikirlerinin bazıları Stoikler tarafından kabul edildi (Akarsu, 1988:119).

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde sinizm kelimesi, “knizm” kelimesi ile aynı kelime olarak gösterilmekte ve anlam olarak da eski sinizm felsefesine gönderme yapılarak şöyle açıklanmaktadır. “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm” (TDK,2001).

Gökberk (2000), sinizm kavramının kökenine ilişkin iki görüş vardır.

- Birinci görüşe göre; Yunancası köpek anlamına gelen “kyon” kelimesinden türemiş olduğu ileri sürülmektedir. Sinik bireyler doğal bir yaşamı tercih etmekte, toplumsal kurallara uymamakta, giyimlerine dikkat etmeyip pasaklı bir şekilde gezinmekte ve uygarlığı küçümsemektedirler. Dolayısıyla, bu tarz düşüncelerini dile getirdikleri ve alışılmadık davranış sergiledikleri için “kyon” (köpek) metaforu siniklerin (kiniklerin) simgesi haline gelmiştir.
- İkinci görüşe göre; Atina yakınlarında bulunmakta olan Siniklerin okulunun yer aldığı “Kynosarges” (gymnasion) kelimesinden türemiş olabileceği ileri sürülmüştür.

Kinik felsefesine göre bireyler, ahlaki değerleri ve sosyal kuralları reddetmekte ve doğanın kurallarına göre yaşamaktadırlar. Kinik felsefesinin temel görüşü, erdemdir. Bu görüşe göre birey, özgürlüğü ve iç bağımsızlığı ile yaşamını sürdürmektedir. Erdem kavramı, bilgi ile temellendirilmiş olup, birey ancak bilgilendiği sürece kendisini kuşatmış olan gereksinimlerden ayrılabilir. Bireyin kendi kendine dayanabilmesi önemli görülmekte ve bu doğrultuda bireyin, erdemli ve kendine yetebilen bir kişi olabileceği düşünülmektedir.

Bilinen en eski siniklerden Antisthenes ve Diogenes ve Sinik Okul'un felsefecileri, bireysel aklın en yüksek erdem olduğunu savunmuşlar, zaman zaman kanunlar ve geleneklerin yanında çoğunluğun değerlerini acımasızca sorgulamışlar ve eleştirmişlerdir (Özgener ve diğ., 2008). Çoğunluğun değerlerine yani toplumsal değerlere karşı bir güvensizlik ifadesi ile bu değerlerin mizahi bir tarzda şiddetle eleştirilmesi şeklindeki yaşam biçimi olarak ele alınan eski sinizm ile günümüz sinizmi arasında farklılıklar da vardır. Genel anlamda sinizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000:270).

Doğal olarak yüzyıllar öncesine dayanan eski sinizm ile günümüzde adını duyurmaya başlayan sinizm arasında elbette ki farklılıklar vardır. Cevizci (2002), sinik bireylerin kinik felsefesiyle ilgili savundukları bazı özellikler vardır. Bunlar:

- Karakter bağımsızlığı, dünya zevklerinden kaçınmayı ve kendine yeterli olmayı en ideal durum olarak değerlendirmişlerdir.
- Mutluluğa ulaşmak için erdemin tek başına yeterli olduğunu savunmaktadırlar.
- İnsanı mutlu eden erdemi, bilgelikte bulmaktadırlar. Böylece, yaşamın temel

gereksinim ve hazları karşısında kayıtsız kalmakla yetinmemekte; amaçlarına ancak hazdan kaçınmakta erişebileceklerine inanmaktadırlar.

- Hiçbir şey için endişelenmemekte ve hiç bir şeye aldırış etmemektedirler. Son derece kaygısız bir tutum sergilemektedirler.
- Bilgiyi küçümsemektedirler. Burada, ahlaki bir amaç taşımayan ya da en azından ahlaki gözetmeyen bir bilimin ya da bilimsel araştırmanın çok değer taşınaması vurgulanmaktadır. Ahlaka sevk etmeyen bilgiyi küçümsemektedirler.
- Benimsemiş oldukları ahlakın önündeki en büyük engellerin, insan doğasına ihanet eden mevcut yönetim biçimleri ile insanın mutlu olmasını engelleyen geleneksel kültür olduğunu öne sürmektedirler.
- Bireycidirler. Toplum karşısında kendilerini özgür saymaktadırlar.
- Doğaya dönmek ve doğal yaşamak onlar için ana düşüncedir.

Bu görüşler eski siniklerin yaşam felsefesini oluşturmaktadır. Günümüzde ise sinik tutum bir yaşam biçimi olarak algılanmamaktadır. Geçmişten günümüze siniklerin durumları incelendiğinde; günümüzde siniklerin iki bin beş yüz yıl öncesindeki gibi olmadıkları gözlenmektedir. Eski sinikler acımasız eleştirmenler olarak bilinirken, bugünkü kavramı yerini kötümserlik ve güvensizlik anlamına bırakmıştır (Mantere ve Martinsuo, 2001:5). Çalışma ortamlarına bakıldığında ise sinikler, örgütlerini hor görmeleri ile tanınmışlardır. Dean ve diğ (1998:324), mizahı; kişisel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek için kullandıkları da görülmektedir. Mack (1993)'a göre sinikler mizahı kullanırken özellikle, sosyal statünün rastlantısal doğasına ve maddi başarıların geçici ödülleri dikkati çekmektedirler. Onları destekleyen onurun ve utancın yüzeysel prensipleri ile dalga

geçmektedirler. Hiyerarşinin, hâkimiyetin ve adaletsizliğin sosyal yapısını eleştirmektedirler. (Brandes ve Das, 2006:6). Fuller'e göre, sinikler, dini ve hükümete bağlı olan örgütleri yapay ve gereksiz, hatta alay unsuru olarak görmüşlerdir (Dean ve diğ., 1998:324). Bu tür örgütleri sinikler açık bir şekilde eleştirmektedirler. Sinikler örgütlerini, ahlaki değerlerin az, çelişkili ve tutarsız stratejilerin varlığı ve çalışanlarına karşı güvenilir olmamakla suçlamaktadırlar (Brandes, 1997:33). Eaten (2000)'e göre sinikler, örgütte yönetimin dürüstlükten yoksun olduğunu, örgüt üyelerinin kendilerinden yararlanacağını ve örgütte kendilerine adil davranamayacağını vurgulamaktadırlar.

Sinik kavramı Oxford İngilizce Sözlüğünde (1989) ise “İnsanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama eğilimli; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş olan, küçümseyerek hata bulucu kişi” olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımlar günümüzdeki sinizm kavramının kazandığı anlamları içermemektedir. Bakker (2006:123), günümüzde daha çok umutsuzluk, engellenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen bir tutum olan sinizm, aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilir. Sinizm hakkındaki temel inanç; dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ilkelerin daha fazla bireysel çıkar için kurban edilmesidir.

James (2005), modern algılamalara göre sinizm:

(a) özellikle insanların gizli, açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu;

(b) kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme, işleri idare etme eğilimidir (Moutner, 1997:119).

Siniklerin temel özellikleri Brandes ve diğ (1999) tarafından yapılan çalışmada

şöyle sıralanmaktadır (Özgener vd., 2008:54).

- Sinikler yalan söyleme, ikiyüzlü olma ve başkalarını istismar etmenin insanın temel karakteristikleri olduğunu farz ederler.
- Sinikler, insanların alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını düşünürler.
- Sinikler, çoğu zaman eylemlerin gerisinde gizli niyetler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik obje (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ile ilgili bir şey düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti hatta utanç bile hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğu ile ilgili net ifadeler içeren eleştirilerde bulunabilirler.
- Sinikler, psikolojik obje ile ilgili bizzat deneyim yaşadıklarında olayları genellikle kendi yorumlarıyla anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

Buraya kadar olan tanımlamalar ve özelliklerde siniklerin toplumu etkileyen yüzü olan genel sinizm olgusu vurgulamaktadır. Ancak sinizm, sadece toplumu etkilemekle kalmayıp iş dünyasında, örgütlerde özellikle işveren iş gören ilişkilerini de etkilemektedir.

### **III.2.1. Sinizm Kavramının Tanımlanması**

İnsanların yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan ‘sinik’ ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de ‘sinizm’ denmektedir (Erdost ve diğ., 2007:285). Sinizm, kuşkuculuk, şüphencilik, güvensizlik,

inançsızlık, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleriyle benzer anlam taşımakla beraber, günümüzde, bireyin kusur bulan, zor beğenir ve eleştirir anlamı daha çok kullanılmaktadır.

Tokgöz ve diğ., (2008:285), sinizmi; insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu ve kendi çıkarlarını korumak veya artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Sinizm; küçük görme, öfke, utanç ve sıkıntı gibi duygusal unsurları, güçlü negatif duyguları harekete geçirmektedir (Abraham, 2000:269).

Sinizm kavramı her ne kadar günümüzde popüler olmaya başlamışsa da kavram olarak çok geniştir. Dolayısıyla sinizm; felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinin konusu olmaktadır. Her bir disiplin, sinizm kavramının sosyal süreçlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamaktadır.

Sinizm kavramı bir yaşam biçimi olarak dünya işlerinden elini eteğini çekme ya da dünya zevklerinden kaçınma (eski Yunan Felsefesinde); gündelik yaşam biçiminde ise konuşmada açık sözlülük ve yapılan işlerde mert bir tavır takınmaktan yana olma anlamında kullanılmaktadır (Ulaş, 2002:827).



**Tablo 3.2.** Çeşitli sinizm tanımları

Yazar/ Yazarlar	Yapı Adı	Açıklama	Örnek Ölçüm
Sloterdijk(1983) Goldfarb(1991)	Sinizm	Sloterdijk, modern çağın sinik anlayışını, öğrenilmiş yanlış bilinç olarak nitelendirmiştir. Sinizm, gerçeğin zorlayıcılığına ve kişisel amaçları gerçekleştirmeye uygun tüm gerçekçi araçların göz önünde bulundurulması gerekliliğine dair inanca dayanır. Sinizm her yerde bulunmaktadır ve geri çekilmeyle birlikte ortaya çıkmaktadır. Modern toplumun bireylerinin aşına olduğu, içinde kısmen gözlenebilen ahlaka aykırılık bulunan, bu rasyonelleştirilmiş stratejik davranış konusunda herkes aynı zamanda çok az endişe taşımaktadır. Bu özellik sinizmi, mücadele edilmesi zor bir konuma da taşımaktadır, Modern sinik, kendini rasyonel eleştiriye karşı bağışık kılmıştır. O ahlaki olarak doğru olan davranışın farkındadır, ancak halen yanlış eylemini sürdürür. Dahası, kendisinin ahlaki açıdan doğru olmayan eylemini, rasyonel yolla savunma kabiliyetine sahiptir.	
Kanter ve Mirvis (1989)	Sinizm	Sinikler, dar görüşlü ve hayal kırıklığına uğramış, umduğunu bulamamış kişilerdir. İlişkide oldukları insanlara çamur atar ve insanların benmerkezci olduklarına ve sadece kendi çıkarlarına hizmet ettiklerine inanırlar. İşletmelerdeki sinikle, yöneticilerinin söylediklerinin doğruluğundan her zaman şüphe etmenin yanı sıra, çalıştıkları şirketin ellerine bir fırsat geçtiğinde, kendilerini istismar edeceğine inanırlar.	İnsanların çoğu eğer bir kazançları olacaksa, yalan söylerler.

Bateman, Sukano ve Fujitsu (1992); Anderson ve Bateman (1997)	Sinizm	Sinizm, otoriteye ve kurumlara yönelik olumsuz ve güvensiz tutumları yansıtır.	Yönetime yönelik sinizm. Örgüt yönetimi, eline her fırsat geçtiğinde, sizi istismar etmekten çekinmez. İşletme örgütlerine ve üst yöneticilerine yönelik sinizm, Üst yönetimin çalışanlara söylediklerinin doğru olduğundan çoğunlukla kuşku duyarım. İnsanların çoğu, kendileri istediklerinden değil, yakalanmaktan korktukları için dürüst davranırlar.
Anderson (1996)	Çalışan Sinizmi	Çalışan sinizmi, iş örgütlerin, yöneticilere ve/veya iş ortamındaki diğer nesnelere yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissiyle karakterize edilmiş bir tutumdur.	
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Sinizm	Örgütte daha iyiye doğru bir değişimin olabileceği, ancak sinik kişinin kontrolü dışındaki nedenlerden dolayı mevcut durumun idealden daha da fazla uzaklaşmaya devam edeceği için daha iyiye doğru değişimin pek de mümkün olmadığı inancıdır.	Alt ölçek sinizm, Bu örgütte bireysel inisiyatif çok fazla dikkate alınmaz. Alt Ölçek: İyileştirilebilirlik, Buradaki insanlar sorunlarla ilgili olarak birlikte çalışabilse, her şey daha iyiye gider.

Reichers, Wanous and Austin (1997), Wanous, Recihers ve Austin (2000).	Değişime yönelik sinizm	Değişime yönelik sinizm, değişimin liderlerine olan güvenin gerçek anlamda kaybıyla ilintilidir ve geçmişte tam anlamıyla başarılı olamamış değişim çabalarına verilen bir cevaptır.	Alt Ölçek: Değişimin etkililiği konusundaki kötümserlik, Buradaki sorunları çözeceği umuduyla uygulanan programların çoğu bir işe yaramayacaktır. Alt Ölçek: Bir duruma anlam yükleme Buradaki sorunları çözme olumluluğunu taşıyan kişiler, bunun için yeterince çaba harcamıyorlar.
Dean,Brandes ve Dahrwadkar (1998)	Örgütsel Sinizm	Bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, üç boyutu içeren negatif tutumdur. Boyutlar:  (1) Örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç.  (2) Örgüte yönelik olumsuz duygu.  (3) Bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi.	İnanç boyutu: Çalıştığım şirkette söylenenlerle yapılanlar birbirini tutmaz.  Duygu Boyutu: Çalıştığım şirketi düşündüğümde kızgınlık duyarım.  Davranışsal Boyut: Çalıştığım şirkette olup bitenler hakkında örgüt dışındaki arkadaşlarıma

Abraham (2000)	Genel Sinizm	<p><b>Genel sinizm</b>, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algılan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir. Aşağılama ve zayıf kişiler arası bağlarla karakterize edilir. Dünyanın sosyal etkileşimlerden memnuniyet duyma yeteneği olmayan, bencil, kayıtsız, ilgisiz ve dürüst olmayan insanlarla dolu olduğu genellemesini temel alan diğer insanlara karşı kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur.</p>	Kimse size ne olduğu ile pek ilgilenmez.
	Toplumsal Sinizm	<p><b>Toplumsal Sinizm</b>, birey ile toplum arasındaki sosyal sözleşmenin ihlalinin bir sonucu olarak kabul edilebilir. Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerin sorumlusu olarak gördükleri sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarlarını dikkate almalarına ve işleriyle ilgili her göreve ve fırsata Benim çıkarım ne olacak? Şeklinde yaklaşmalarına yol açar. Bu yaklaşımları, işlerine karşı mutsuzluğa neden olur.</p>	İnsanların çoğu bir çıkarları olacaksa yalan söyler.
	Çalışan Sinizmi	<p><b>Çalışan sinizmi</b>, büyük sermayeye, üst yönetime ve işyerindeki diğer kişi ya da birimlere yöneliktir. Eşit olmama duygusu, bu tür sinikleri diğerlerinden ayırt eden bir özelliktir.</p>	Yönetimin bize söylediklerinden sıklıkla şüpheye düşerim.
	Örgütsel değişim Sinizmi	<p><b>Örgütsel değişim sinizmi</b>, başarısız olmuş değişim çabalarına karşı oluşan bir tepkidir ve bu sinizm gelecekteki değişim çabalarının başarısına ilişkin kötümser bir bakış açısı ve değişimini aktörlerinin tembel ve yetersiz olduklarına inancı içerir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinden bakıldığında, yönetimin kurumsal performansı geliştirmek için çaba harcamamış olarak algılandığı durumdan söz edilmektedir.</p>	Buradaki sorunları çözeceği umuduyla uygulanan programların çoğu bir işe yaramayacaktır.
	İş Sinizmi	<p><b>İş sinizmi</b>, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir ve kişinin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmalarına ve onları birey olarak görmemelerine neden olur. İş Sinizmi, duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilir.</p>	

Bakker (2001)	Sinizm	Sinizm, zorlayıcı gerçeklikler içinde iş görmenin bir yoluna atfen doğrudan veya dolaylı bir şekilde ayarlanmış eylemler, tüm ahlaki açıdan doğru olmayan uyarılma ve tutumlar olarak tanımlanabilir.	
Stanley, Meyer, Topolnytsky (2005)		Değişime yönelik sinizm, belirli bir örgütsel değişim programına yönelik, yönetimin açıkladığı veya ima ettiği gerekçelere duyulan inançsızlıktır. Yönetime yönelik sinizmi, genelde yönetimin kararları ve eylemleri için açıkladıkları ya da ima ettikleri nedenlere duyulan inançsızlıktır. Kişisel yatkınlık olarak sinizm, insanların genel olarak kararlarına veya eylemlerine yönelik açıkça veya örtülü olarak ortaya çıkan inançsızlık.	Yönetimin bu değişimi desteklemesinde gizli bir gündeme sahip olduğuna inanıyorum. Bu kurumun yönetiminin gerekçelerini sıkça sorgularım. Umduğumdan daha fazla dost canlısı olan insanlara karşı kendimi koruma eğilimine sahibim.
Naus, Iterson. Roe (2007)	Örgütsel Sinizm	İş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığıdır.	
Özgener, Ögüt ve Kaplan (2008)	Örgütsel Sinizm	Örgütsel Sinizm, kişinin negatif inançlar, duygular ve bunlarla ilişkili davranışlarının yanı sıra deneyimleri sonucu, çalıştığı örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair genel veya spesifik bir eleştirel eğilimidir.	İnançlar Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancıdır. Örgütün kendilerin ihanet ettiklerine inanmaktadırlar. Duygu: Sinikler örgütlerine karşı hem kızgınlık hem de kınama hissedebilirler. Kendi örgütlerini düşündüklerinde sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç deneyimi bile yaşayabilirler. Davranış: Bu boyut, güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, anlamlı bakışları, alaycı mizah gibi unsurları kapsamaktadır.

**Kaynak:** Dean vd., (1998), Stanley vd., (2005) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008)'den uyarlanarak genişletilmiştir.

Bu tanımların dışında Rosenthal ve Van Schendelen (1977), sinizmin politik bilimler ile ilişkili bir kavram olduğunu vurgulamaktadırlar. Politik bilimde sinizm, politikacıların davranışlarının ve niyetlerinin iyi olmadığına ilişkin tutumlar şeklinde tanımlanır (Schyns ve Koop, 2007).

Sosyolojik açıdan bakıldığında sinizm örgüt yapısında topluma yönelik belirli, bilinçli ve idealist inanç sistemin önemi üzerinde durmaktadır. Bu sisteme ulaşmak için de siniksel bilgiyi kullanır. Siniksel bilgi: örgütlerde yönetimin devamlılığını sağlamak ya da örgütsel yapıyı korumak amacıyla, örgütün gösterdiği özgecilik eylemleri ya da işlemleri ve iyiliği ve samimiyeti yok sayan ve örgüte karşı sinizmle sonuçlanan bilgi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, siniksel bilgi, bireylerin doğrudan bilgisinin olmadığı durumlarla ilgili, olumlu düşünceleri hiçe sayan bir bilgidir. Siniksel bilgi, kişiye özgü tutum ya da düşüncelerden çok örgütsel nedenler üzerinde odaklanmaktadır. Sinizm, örgütlerin ve örgütsel değişim sürecinin ortak bir parçasıdır. Bunun yanında, siniksel bilgi hem örgütsel değişimin bir planlayıcısı hem de bir ürünü olarak tanımlanmaktadır (Goldner ve diğ., 1977:539).

Mirvis ve Kanter (1991:63), psikolojik açıdan incelendiğinde sinizm kavramı, bireylerin yalan söyleme, sahte yüzler takınma ve bencil davranışlarda bulunma eğilimidir. Ayrıca sinizmin psikolojik boyutu ile yapılan bir çalışmada sinik tutumun düşmanlık boyutu üzerinde durulmaktadır. Buna göre, sinik birey, arkadaşlarına hiç güven duymayan, insanları yalancı, asosyal, ahlaksız, çirkin ve cimri bireyler olarak gören ve başkalarının günahlarından dolayı cezalarını çekmeleri gerektiğini düşünen birey olarak tanımlanmaktadır. Düşmanlık kavramını ise bir çeşit bireysel özellik olup; başkalarını

sevmeme ve onlara güvenmeme durumudur (Cook ve Medley, 1954:415). Bir başka görüşe göre psikolojik açıdan sinizm kavramının tanımını, genelde insanların düşük düzeyde düşünceye sahibi olduklarına ve başkalarının bencil olduğuna, onlara güvenmeye ya da sadakatine değmeyeceğine inanmaları ve bireyin gelecek ile ilgili kötümser fikirleri ve kendisi ya da başkaları için gerçekleşmemiş beklentileri şeklinde belirtilmektedir (Brandes, 1997:11).

Barefoot ve diğ (1989:48)'a göre sinizm, insanların genellikle başkalarını değersiz, hilekâr ve bencil olarak gösteren olumsuz görüştür. Sinizm; bireyin, insan doğası hakkında düşük düzeyde bilgi sahibi olmasıdır (Costa ve diğ, 1986:284). Bir kısım düşünür sinizmi düşmanca tavır üzerine temellendirirken bir kısmı da makyavelizm görüşüne dayandırmaktadır. Makyavelizm, siyasal amaca ulaşmak için her türlü ahlaksızlığı meşru sayan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Hançerlioğlu, 1999:195). Makyavelizm bir kişilik özelliği olarak da tanımlanmaktadır. Bu kavrama göre, makyavelizm özelliği yüksek olan birey pragmatist, diğler insanlarla arasında mesafe koyan ve sonuçlara göre hareket eden, başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha az ikna edilebilen, ancak başkalarını ikna edebilen kişidir. Bu kişiler, buldukları duruma göre hareket ederler; eğer az sayıda kural ve kaidenin içinde bulunduğu bir durum varsa durumun gelişmesini bekler, ona göre hareket ederler (Özalp ve Kırel, 2001:106).

Sinizm kavramında kişilik özellikleri üzerinde duran bir yazar da Graham'dır. Graham'a göre, sinik kişilik özelliklerini şu şekilde sıralanmaktadır (Brandes, 1997:9). Bu kişilik özelliklerine sahip bireylerde sinizmin görüldüğü savunulmaktadır.

- Başkalarını yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görme

- Başkalarının güdülerini sorgulama
- İnsan ilişkilerinde temkinli olma ve güven duymama
- Düşmanca ve baskıcı olma
- Başkaları tarafından kendilerine yüklenen taleplere gücenme
- Dostça ve yardımsever olmama

### III.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Genel olarak sinizmle karşılaştırıldığında örgütsel sinizm çalışmaları, 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır ve dolayısıyla sinizm kavramına göre kısmen daha yeni bir alandır. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı çalışanlar hakkında sinizmin örgütte neden yaygınlaştığını ortaya çıkarmak için hazırlanan kitap ile birlikte örgütsel sinizm kavramı ortaya çıkmıştır (James, 2005:24).

Örgütsel sinizm; çalışanların, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inandıkları zaman ortaya çıkmaktadır. Dürüstlüğün olmadığına dair bu algılama özellikle daha çok; ahlaklılık, adalet ve dürüstlük ile ilgili temel beklentilerin ihlal edildiği algısından kaynaklanabilmektedir. Örgütsel sinizm, geleceğe dönük bir nitelik olarak kavramsallaştırılmakta, deneyimler sonucu gelişen bir öğrenilmiş düşünceyi temsil ettiği ileri sürülmektedir (Johnson ve diğ., 2003:629). Yine benzer bir tanıma göre örgütsel sinizm, birçok nesneyle ilişkilendirilebilen ve bir hedeften diğerine genelleme yapılabilen bir tutumu ve deneyim sonucunda gelişen öğrenilmiş bir inancı temsil etmektedir. James, (2005), örgütsel sinizm kavramını, bir bireyin olumsuz inançlarla, duygularla ve ilişkili davranışlarla şekillenen işveren örgütüne ilişkin tutumlarla bağlantılı olup; çevresel



etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimlerin geçmişine bir cevap olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sinizm; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile simgelenen genel veya özel tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996:1397). Bir diğer tanıma göre örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar doğrultusunda harcandığı yönündeki inançlardır (Bernerth ve diğ., 2007:311). Çok genel bir tanıma göre örgütsel sinizmin; bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, üç boyutu içeren negatif tutumdur. Örgütsel sinizmin ilk boyutu, öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliğine nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine ihanet ettiklerine inanmaktadırlar. Bir duruma karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir. Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Kutanış ve Çetinel, 2010:188).

Örgütsel sinizmi inceleyen çoğu araştırmada sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif yönlü önemli ve sürekli bir etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Yine bu konu hakkında araştırma yapan yazarlar, çalışanların örgütlerine duydukları olumsuz tutumların sebebi nedir? Sorusunun yanıtını bulmaya çalışmışlardır. Alınan cevaplar incelendiğinde örgütsel sinizmin farklı kuramlar üzerine inşa edildiği ortaya çıkmıştır. Yazarlar, inceledikleri kuramlar kapsamında sinizmin, genel olarak bireyleri, toplumsal örgütleri, bireylerin mesleklerini, örgütlerdeki tepe yönetimini ve örgütsel değişiklik çabalarını kapsayan birkaç hedef üzerine odaklandığına dikkat çekmişlerdir. Sinizmi oluşturan kuramsal temelleri birleştirerek ve yeniden oluşturarak yeni bir sinizm kavramı geliştirmişlerdir. Örneğin, örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, isteklendirme ve değişim yaratma niyetini azaltmakla ilişkilendirilmektedir (Rubin ve diğ., 2009:680). Yine alinyazındaki çalışmalar, örgütsel sinizm ile örgütsel politikalar, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlalleri, algılanan örgütsel destek, örgütsel stres, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yabancılaşma ve duygusal tükenme arasında ilişkiler olduğu üzerinde uzlaşmaktadır (Kalağan ve Aksu, 2010:421). Örgüt içerisinde meydana gelen tüm bu olumsuzluklar örgüte ve örgüt çalışanlarına karşı negatif tutumları artırmaktadır. Örgütsel sinizmle yapılan çalışmalar incelendiğinde, yanlış yönetilen değişim çabalarının örgüt içinde sinizmin güçlü bir öncülü olduğu ortaya çıkarmaktadır. Konu ile yapılan bir diğer çalışmada Andersson ve Bateman (1997) yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans ve sert ve çabuk işten çıkarma duyurusunun sinik tutumlarla ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözlerin de örgütsel sinizmin öncülleri olduğu ve örgütsel sinizmin, yetersiz performans, moral bozukluğu, yüksek devamsızlık, işgücü devri ve iş tatminsizliğine neden olduğu

görülmektedir. (Kutaniş ve Çetinel, 2010:189).

Örgütsel sinizmle ilgili çalışmalar incelendiğinde farklı disiplinlerde farklı sinizm tanımları görülmektedir. Kavramsallaşma aşamasında yaşanan temel zorluk, yapının karmaşık ve bir süreç olma özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar genel bir tanımdan uzaklaşarak daha çok kendi çalışmalarının amaçlarına yönelik işlevsel tanımlamalara gitmektedirler. Diğer bir ifadeyle incelenen değişkenler, yapıyı çeşitlendirmekte ve tanımlama çerçevelerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

Örgütsel sinizm kavramı örgüte ilişkin olumsuz duygu, örgüte ilişkin küçük düşürücü ve eleştirici davranışta bulunma eğilimindeki inanç ve duyguları da kapsamaktadır. Örgütsel sinizm, örgüte ilişkin açık ya da gizli bir şekilde yapılan katı eleştiriler, olumsuz inançlar ve negatif duygular olarak tanımlanmaktadır (Dean ve diğ., 1998:345). Bu tanıma göre örgütsel sinizm kavramının tutumsal bir olgu olduğu gözlenmektedir. Yine başka bir tanıma göre, örgütsel sinizm; bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır diyerek tanımlamış ve bu inancın, güçlü bir negatif duygusal tepkiyle birleştiğinde itibar sarsıcı ve kritik davranışlara yol açtığını ifade etmiştir (Abraham, 2000:269). Vance, Brooks ve Tesluk (1996)'e göre ise, örgütsel sinizm kavramı “örgütlerin bulunduğu konumdan daha iyiye gidebileceği inancının var olması ama bu olasılığın oldukça küçük olması”dır. Bu tanım dikkate alındığında, örgütsel sinizmin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmiştir. Birinci boyutta bireysel hatalar yüzünden olumsuz tutumların artacağı, ikinci boyutta ise örgütün gelişebileceği inancı yer almaktadır (Brandes, 1997:18).

Örgütsel sinizm kavramında ana ilke; doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden yoksun olmaktır. Örgütlerde liderler, bireysel çıkarlarını korumak için örgütsel sinizmin temel ilkelerinden mahrum kalmaktırlar. Bunun yanında, örgüt içinde gizli olan güdüler ve hilelere dayanan davranışlara neden olurlar (Abraham, 2000:269).

Kanter ve Mirvis (1989), örgütsel sinizm tanımlarında bireyin beklentilerine odaklanmaktadır. Gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşması, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması ve hayal kırıklığı devamında hüsrana uğranması sonucunda örgütsel sinizmin oluşacağını iddia etmektedirler (Andersson, 1996:1404). Yine bu araştırmacıların yaptığı bir tanıma göre örgütlerde çalışanlar arasında olumsuz tutuma sahip bireylerin olabileceğini söylemektedirler. Olumsuz tutuma sahip örgütlerin özellikleri arasında aldatıcı ve baskıcı uygulamalar içinde olan çalışanları ile tek yönlü iletişimi olan, çalışanlarına karşı dürüst olmayan politikalar içinde olan çalışanlara sürekli kötü davranan yöneticileri destekleyen örgütler şeklinde ifade edilmektedir ( Mirvis ve Kanter, 199:61).

Örgütsel sinizm sadece, sinik insanların örgüte getirdiği duygular değil; bu tutumların örgütsel bağlamdaki deneyimlerle şekillendirilmesidir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003:640). Yine bu tanımla aynı doğrultudaki başka bir tanıma göre, örgütsel sinizm bir bireyin iş tecrübelerine dayanan değerlendirici bir yargı olarak tanımlanmaktadır. Bu iki tanım ile birlikte, örgütsel sinizm kavramının deneyimler ile ilişkisi ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır (Cole ve Vogel, 2006:463).

Naus 1977–2006 yılları arasında örgütsel sinizm ile ilgili olarak ele alınan yayınlardan derlediği örgütsel sinizm tanımlarını bir tabloda özetlemektedir. Tablo 3.2’de örgütsel sinizm ile ilgili tanımlar kronolojik olarak yer almaktadır (Naus, 2007:24).

**Tablo 3. 2.** Örgütsel sinizm tanımları

Goldner, Ritti ve Ference	1977	: Siniksel bilgi, örgütsel eylemler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğinin ya da samimiyetinin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989	: Sinizm, bencilliğin ve sahtekârlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1991	: Sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, ve Billings	1992	: Sinizm, sadece bir iş tutumu değil; bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısı biçiminde tanımlanmaktadır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	: Sinizm, gelecekte düzenlenecek örgütsel değişikliklere ilişkin başarılı olunamayacağı; değişikliği gerçekleştiren liderlerin ise yetersiz ve (ya da) tembel olduğu inancını kapsamaktadır.
Andersson	1996	: Sinizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hüsrân, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bütün bunların (kişinin, grubun...) güvensizliği ile şekillenen genel ve özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous, ve Austin	1997	: Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dhanvadkar	1998	: Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur. Örgüte karşı olumsuz duygular ve küçük düşürücü ya da eleştirel davranışları kapsamaktadır.
Turner ve Valentine	2001	: Sinizm, güvensizliğin güçlü düzeylerini, düşmanca bir şekilde kuşku duymayı ve başka insanların dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki

karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.

Johnson ve O'Leary-Kelley 2003 : Örgütsel sinizm, iş görenlerin örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğunu düşündükleri zaman ortaya çıkmaktadır.

O'Leary 2003 : Sinizm, adaletsizlik kavramının bir hikâyesidir. Sinizm ile ilgili hikâyelerde, yönetimin uygulamalarına olan derin hayal kırıklığı mevcuttur.

O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey 2004 : Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir türü olarak tanımlanır.

O'Sullivan ve Postmes, Stanley, Meyer ve Topolnytsky 2005: Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.

Urbany 2005 : Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.

Valentine ve Elias 2005 : Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.

Cole, Bruch ve Vogel 2006 : Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerin eleştirel bir takdirinden kaynaklanan bir tutumdur.

Kısaca; örgütsel sinizm, inanç, duygu ve davranışsal eğilimlerden oluşan bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, örgütsel sinizm, insanların örgütün dürüstlük eksikliği hakkında bir takım inançları, örgüte karşı çeşitli duyguları ve örgüte karşı bir takım davranışsal eğilimleri olduğunu gösterdiği oranda sinik kabul edildiği, çok boyutlu bir yapı olarak görünmektedir (Dean ve diğ., 1998:342). Örgütlerde yaşanan sinizmden dolayı, kişisel ve örgütsel açıdan birçok olumsuz sonuç meydana getirdiği düşünüldüğünde, işyerlerinde sinizmin ortaya çıkışını önlemek ya da böyle bir durum ortaya çıktığında bunu yönetmek için etkili stratejiler uygulamak öncelikli hale gelmektedir. Bu tür stratejileri uygulamada kuşkusuz en büyük sorumluluk örgütün en tepe

noktasında bulunan örgüt içindeki yöneticilerine ve liderlerine düşmektedir. Sinizm, örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirilmesi sonucu meydana gelen bir tutumdur. Tabii ki örgüte karşı duyulan olumsuz tutum bir süre sonra davranışa dönüşür ve örgüt içerisinde istenmeyen durumlar ortaya çıkarabilir.

### III.3.1. Örgütsel Sinizmin Önemi ve Özellikleri

Sinizm kavramı üzerinde araştırma yapan yazarlar sinizmin hem birey hem de örgütler için önemli yönlerini ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda yazarlar sinizmin örgütler için bazı avantajlı yönlerinin yanında kavramsal olarak çeşitli çelişkileri de içinde barındırdığını dile getirmektedirler.

Dean ve diğerleri (1998:347), yaptıkları çalışmada örgütsel sinizmin avantajlı yönlerini şu şekilde belirtmektedirler:

- Sinizm bir özellik değil, bir durum olarak görülmektedir.
- Sinizm belirli bir iş ya da meslekle sınırlı değildir.
- İnanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıyı çevrelemektedir.
- Nesnel olarak geçerli ya da doğruluğu kanıtlanmış olabilir ya da olmayabilir, fakat öznel olarak sinik bireyler için geçerlidir. Burada, sinizmin bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği belirtilmektedir.
- Sinik bireyler, başkaları tarafından daha az kullanılmaktadır.
- Sinik bireyler, kişisel çıkarlara ve hileye karşı eğilimlerini kontrol etme görevini üstlenmektedirler.

Amerika da bir banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütlerde sinizmin ilgisizlikten kaynaklı bir tepki olduğunu ileri sürülmektedir. Sinik çalışanların hayal kırıklığına uğramış ve örgüte karşı daha az olumlu duygular hissedenden bireyler olmalarına rağmen, örgütsel performanslarını doğrudan etkileyen bu memnuniyetsizliği, davranışlarıyla dışarıya göstermediklerini belirtmektedirler (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003:642). Bu anlamda sinizm, örgütler için iyi de olabilir.

Albrecht, (2002:324)'e göre sinizm, hem özel hem de kamu örgütlerinde yaşanmaktadır. Kamu örgütlerinde sinizm yaşanmasının nedeni, bu örgütlerin örgütsel yapısının bürokratik özelliklere sahip olmasıdır.

Kanter ve Mirvis (1989) örgütsel sinizm ile çalışanların, sanayi ve iş alanına ilişkin karşılıklı kötümserlik ve yaygın güvenilmezlik ortamlarının oluşmasıyla birlikte, toplumun her kesiminde en üst kademedenden en alt kademeye kadar siniklerin olduğu görülmektedir (James ve Matrecia, 2005:24). Buradan da anlaşıldığı gibi, sinik bireyler örgütlerde her statüde görülebilmektedir. Yani sinizm belli bir örgüte ya da belirli bir bireye ait özellik değildir.

Örgütsel sinizmin meydana gelmesinde örgütlerde iş ahlakı güçlü olan çalışanların çok çalışmaya eğilimli olduğu gözlenmektedir (Naus, 2007:27). Ayrıca çalışanların birbirlerine saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir. Örgüte katkı sağlamak için adil davranmakta ve karşılığını vermektedir. Örgüt, beklentileri karşılamakta başarısız olursa hayal kırıklığı, hüsrana ve hassaslaşmaya neden olur. Böylece sinizm meydana gelir.



Amerika da yapılan çeşitli araştırmalarda Amerikan vatandaşlarının yüzde elliye yakınında sinik tutuma sahip olduğunu göstermektedir (Bommer vd., 2005:736). Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde, sinizmin örgütlerde yaygın bir olgu olduğu ve sinizm yaşama oranının zamanla arttığı söylenebilir.

Hemen hemen bütün örgütlerde sinik davranışlar sergileyen çalışanlar yer almaktadır (James, 2005:5). Sinik çalışanlar örgütleriyle derinden ilgilenmekte ve örgütsel problemlere yönelik öneriler ve dikkat edilmesi gereken hususlar geliştirmektedirler. Sinik çalışanların, örgütsel problemlerin temelindeki nedenleri belirlemede önemli rolleri vardır. Dolayısıyla, örgütsel değişim için gerçekteşen çabalara büyük katkı sağlarlar (Bommer vd., 2005:737). Ayrıca örgütün ve çalışanların etkililiğini anlamak için, örgütsel sinizme neden olan çalışanların gösterdiği tepkilerin farkına varmak gerekli ve önemlidir (James, 2005:6).

Treadway (2004:500)'e göre örgütlerde yöneticilerin sinizmi kolaylaştırmada ya da engellemede önemli rolleri vardır. Sinizm, eğer örgütteki çalışan deneyimlerinden kaynaklanıyorsa, bunu azaltmak için yönetimin tatmin edici çabaları gerekebilir (Brown ve Cregan, 2008:680). Sinizm, çalışanların, örgütlerinin yönetimi ile ilgili gerçekte dayandırılması gerekmeyen görüşleriyle ilgilidir. Bir başka değişle sinizmin yayılmasına rağmen örgütlerin ve yöneticilerin sinizmle başarılı bir şekilde mücadele edebileceklerini iddia edilmektedir (Kanter ve Mirvis 1989:62). Bunun için de, yöneticilere ve örgütlere; çalışandalaki olumsuz tutumları azaltmaları, çalışanların olumlu görünmelerini sağlamaları ve toplumsal duygularını geliştiren konulara yönlendirmeleri önerilmektedir (James, 2005:24).

Naus, (2007)'a göre örgütsel sinizm kavramına farklı bir açıdan bakıldığında, örgüt içerisinde sinik olan bireyler örgütlerinde daha çok tanınmakta ve anlayışla karşılanmaktadır. Gill (2000)'e göre örgütsel sinizm; yöneticilerden duyduğumuz öfke kuramı, örgütte sinizme neden olan davranışlar arasında gösterilmektedir. Ama bunun yanında örgütte kızılan birey tamamen sinik bir yapıya bürünmüştür dememizde doğru olmaz; çünkü örgütte problemlere yol açan çürük elmalar değildir. Problem, yönetimin meyveyi mahvetmesidir, şeklinde ifade ederek sinizmin önemini vurgulanmaktadır.

### III.3.2. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgüt içinde sinizme yol açan pek çok farklı unsurun olduğu görülmüştür. Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin yetersizliği, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma da sinizmin sebeplerinden bazılarıdır (Reichers ve diğ., 1997:59).

Sinizm özellikle düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içe-dönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde oluşu ifade edilmektedir. Ayrıca takıntılı ve saplantılı bozukluklar, negatif duygusallık gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Özgener, vd., 2008:56).

Pek çok yazar tarafından örgütsel sinizm öğrenilmiş durum olarak ele alınırken bazı yazarlar da örgütsel sinizmi bireylerin kişilik özellikleri ile bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir. Kişilik temelli yaklaşımı kullanan araştırmacılar sinizmi insan doğası

üzerinde genel bir bakış açısı etrafında tartışmaktadırlar. Özellikle örgütsel sinizmin, düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphencilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile doğrudan bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir (Eaton, 2000:8).

Kişilik özelliklerinin örgütsel sinizme etkisinin fazla olmadığına dair pek çok araştırma da vardır (Cartwright ve diğ., 2006:200). Örgütsel sinizm ile genel sinizmin farkının öğrenilmiş bir durum olması şeklinde ortaya çıkan durumsal yaklaşıma göre, örgütsel sinizm, örgüte, işyerine, endüstriye ve hükümete ilişkin olarak bireyin özel bir tepkisidir ve kesinlikle diğer örgüt ve yapılara genellenemez. Cartwright ve diğ., (2006:200)'e göre örgütsel sinizme yol açan nedenler arasında en çok yer verilen kavramlar, psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme, yeniden yapılanma, yöneticilerin işten çıkarılması ile yüksek düzeydeki yönetici ücretleri, ani ve acımasız şekilde yapılan işten çıkarmalar ile zayıf örgütsel performans (Eaton, 2000:11) ve örgütsel değişim çabaları (Ferres ve diğ., 2004:56) şeklinde sıralanmaktadır.

Örgütsel sinizmin ortaya çıkışında en önemli etkenlerden birisi neredeyse bütün araştırmacılar tarafından da ifade edildiği üzere psikolojik sözleşme ihlalleridir. Örgütler ile içinde yer alan bireyler arasındaki karşılıklı, oldukça gayri resmi, yorumlayıcı ve örtülü beklentiler, vaatler ve yükümlülükler olarak tanımlayabileceğimiz psikolojik sözleşmenin örgütlerce bozulduğuna ilişkin bireyde oluşan algılama, bir hayal kırıklığına yol açarak bu deneyimi yaşayan bireyde sinik tutum ve davranışların oluşmasına neden olmaktadır (Özgener vd., 2008:57). Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizm davranışına

ilişkin duygusal bir belirtidir (Cartwright ve Holmes, 2006:200). Ve çalışanın işverene karşı azalan güvenini ve ilişkiye girmedeki isteksizliği ile ilişkilendirilmektedir (Pugh ve diğ., 2003:202).

Anderson, Bateman ve Heriot gibi bazı araştırmacılar çalışan sinizmini psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde açıklamaktadırlar ve sinizme yol açan ihlalleri üç şekilde sınıflandırmaktadırlar (Cartwright ve Holmes, 2006:201).

- Politikalar ve uygulamalar arasındaki uyum eksikliği, etik olmayan davranış ve şirket sosyal sorumluluğu ile yetersiz ücret politikaları gibi iş ortamına ilişkin özellikler
- İş gören katılımının eksikliği, zayıf iletişim, değişim uygulamalarındaki yönetim yetersizliği gibi örgütsel özellikler
- Rol çatışması, rol belirsizliği ve artan iş yükü gibi işin kendisinden kaynaklanan özellikler

Özgener ve diğ., (2008:57)'e göre bir başka örgütsel sinizm nedeni olarak engellenme, kariyer ile ilgili sorunlar ile sosyal değişim ihlalleri de sayılmaktadır.

### **III.4.ÖRGÜTSEL SINİZM TÜRLERİ**

Örgütsel sinizm kavramının tanımlarında farklı algılamalar olduğu gibi, örgütsel sinizm türlerinin tanımlarında da farklı yorumlar yapılmıştır. Bu alt bölümde de örgütsel sinizm türlerine yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin beş türde sınırlandırıldığı gözlenmiştir. Bunlar kişilik

sinizmi, toplumsal sinizm, mesleki sinizm, iş gören sinizmi ve örgütsel değişim sinizmidir.

### **III.4.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, sinizm türlerinden biri olup, doğuştan gelen ve genellikle insan davranışlarını olumsuz olarak algılayan bir sinizm türüdür. Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmakta ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağlar oluşmaktadır (Abraham, 2000:270).

Kişilik sinizminde temel düşünce insanların kişiliğinde hep negatif yönden bakmaktır. Temel felsefesi ise; dünyanın, sosyal etkileşiminden hoşnut olmayan, dürüst olmayan, suça göz yuman, başkalarını önemsemeyen ve bencil insanlarla dolu olduğu inancıdır. Bu nedenle, kişilik sinizmini benimsemiş bireylerde köklü bir güvensizlik durumu vardır. Güvensizlik sonucunda, bireyler duygu ve davranışlarını öfkelenerek, kızgınlık göstererek, üzülmeye ve hile yaparak göstermektedirler. Kişilik sinizmi, bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği, insan davranışlarıyla ilgili olumsuz görüşleri yansıtmaktadır. Doğuştan gelmektedir ve kararlıdır, kolay kolay değişmez (Abraham, 2000:271). Kişilik sinizmi üzerine yapılan çalışmalarda kişilik sinizmi genel sinizm olarak da tanımlanmaktadır. Buradan da kişilik sinizmin, sinizmi oluşturan en önemli parçası olduğu kanısına varılmaktadır. Ayrıca kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; kişilik sinizminin bireyin kişiliğinden kaynaklandığı, örgütsel sinizmin ise bireyde sinik tutumların oluşmasına yol açtığı görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:285).

### III.4.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizm, sinizmin durumsal özellikleri arasındadır (Qian, 2007:36). Toplumsal sinizm Peterson (1994) tarafından, birey ve toplum arasındaki toplumsal psikolojik sözleşme olarak tanımlanmaktadır. Bir kişi sosyal sinizmi yaşıyorsa, bireyin duyguları, beklentileri kesinlikle karşılanmadığı yönündedir (Pitre, 2004:11).

Bir başka tanıma göre toplumsal sinizm, bireylerin hayal kırıklığına uğraması olarak tanımlanmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1989:65). Bireylerin beklentileri karşılanmadığı ve sürekli hayal kırıklığına uğradıkları için artık toplumun kanayan bir yarası haline almaktadır. Toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşmaktadır. Araştırmacılar, Amerikalıların hayata karşı sinik bakış açılarını, yirminci yüzyılda Amerikan toplum ve politik çevrelerinde değişen geleceklerinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Sanayileşmenin erken aşamaları ve modern örgütlerin başarısız vaatleri süresince çalışanları sömürmeyi içeren sinizm kavramı, çeşitli yazarlar tarafından işyerindeki yaşamı geliştirmek için de kullanılmaktadır. Örneğin bazı yazarlar da sinizmi örgütlerde olumlu motivasyonel bir faktör olarak görürler. Ayrıca sinizmin değişiklik için iyimser bir güç sağlayabilecek örgütsel dinamiğin geniş bir sahasında yaklaşan ve kavramsallaştırmanın stratejik bir biçimini sağlayabileceği iddia edilmektedir (Cutler, 2000:266). Buna ek olarak topluma, kendine, örgütlere ya da diğerlerine karşı hayal kırıklığı olarak belirtmelerine rağmen, onların kavramsallaştırmaları bireylerin diğerlerine ilişkin izlenimlerine değinmektedir (Dean ve diğ., 1998:344).

Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Abraham, 2000:272). Toplumsal sinizm aslında, çalışanların daha mutlu ve

örgütlerine daha sadık kalmalarını sağlamaktadır. Toplumsal sinizm yaşayan bireylerin, işyerindeki durumuna ilişkin beklentileri daha gerçekçidir. İlk olarak ne istedikleri belli olduğu için aşırı derecede beklenti içine girmeyecekler ve dolayısıyla, işlerinde daha az hayal kırıklığı uğrayacaklardır. Ama bunun yanında örgütlerde şüpheciliğin yüksek düzeyde olması toplumsal sinizm yaşayan bireylere zarar verebilir (Abraham, 2000:272).

### III.4.3.Mesleki sinizm

Mesleki sinizm, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumdur (Bateman vd., 1992:770). Örgütsel sinizmin mesleki sinizm boyutunda, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996:1397). Ayrıca mesleğe karşı duygusal duygusuzluk, umursamazlık, vurdumduymazlık ve baştan savma mevcuttur (Abraham, 2000:273). Mesleki sinizmde, çalışan, öncelikli olarak örgüt içerisinde çalışanlara karşı sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar, kendi yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007:13).

Sinizm ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, mesleki sinizmin iş sinizmi olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Mesleki sinizm ile örgütsel sinizm arasında belirgin bir fark vardır; mesleki sinizm çalışmanın içeriğine, örgütsel sinizm ise çalışma koşullarına odaklanmaktadır (Delken, 2004:16).

Mesleki sinizme neden olan bazı etkenler vardır (Abraham, 2000:273). Bunlar:

- **Kişilik-Rol Çatışması:** Bireyin, kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır.

- **Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması:** Hizmet sektöründe çalışanlar, müşteriler ile etkileşim halindedir ve bu durum strese neden olmaktadır. İş gören- müşteri arasındaki stresli etkileşim, çalışanda fiziksel olarak tükenmeye ve duygusal olarak zorlanmaya neden olabilir. Bunun sonucunda, işten ayrılma durumları meydana gelebilir.

Abraham (2000:274)'e göre mesleki sinizmin örgütlerde bireylere sağlayabileceği birkaç fayda da vardır. Örneğin, sinizmin rol belirsizliğini azaltabileceği, inançlar ve gerçekler arasında tutarlılığı sağlayabileceği ve iş görenlerin subjektif davranmalarını engelleyebileceği ileri sürülmektedir.

Mesleki sinizm, çalışma yaşamının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarından biridir. Düşük statü ve saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm artmaktadır (Özgener ve diğ., 2008:60). Araştırmacılar, belirli mesleki özelliklerin iş gören sinizmi üzerine etkileriyle ilgilenmiş ve mesleki sınırlar içerisinde yaygın bir genelleme yapmaktadırlar.

#### **III.4.4. İş gören Sinizmi**

Uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkisiz ve yetkisiz liderlik ve yönetim, örgütteki istenmedik yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006:201). İş gören sinizminin tanımı şu şekilde yapılmaktadır. Bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel



hem de özel bir tutumdur (Andersson, 1996:1418). Ayrıca İş gören sinizmi örgütlerde büyük sermaye, üst düzey yönetime ve örgütte yer alan diğer bölümlere yönelik bir tutumdur. İş gören sinizminde özellikle eşit olmama duygusu ön plana çıkmaktadır. İş gören sinizmi, örgütlerde sinik tutuma sahip bireyleri diğer bireylerden ayırmak için önemlidir.

Örgüt yönetici ya da liderleri, iş görenlerin örgüte ve iş çevresine karşı tutumsal tepkilerini belirleyerek ve inceleyerek, sinizmin olumsuz etkilerini ortaya çıkarabileceğini ve hafifletebilecekleri öne sürülmektedir (James, 2005:25).

Argyris ve Bakke (1954)'e göre iş gören sinizmi, işveren-iş gören ilişkilerinde yeni gelişmekte olan bir değerler dizisi olarak artmaktadır. Feldman (2000:1286), Amerika'da süregelen işveren-iş gören ilişkisinin geleneksel modelinde, çalışanların, uzun süreli işleri, güvenlikleri ve eğitim, gelişim ve terfileri için fırsatları karşılığında örgütlerine uzun süreli bağlılıklarının var olduğu belirtilmektedir. İşverenler ve iş görenler arasındaki bu psikolojik sözleşme, bireylerin ve örgütlerin birbirlerine uzun süreli karşılıklı bağlılıklarını sağlamaktadır. Feldman (2000) çalışmasında, örgütlerin ve bireylerin kariyerlerini nasıl kontrol ettiklerini, kariyer kontrolleri ile birlikte gerçekleşen değişikliğin dinamikleri ve imaları örneklerle araştırmıştır. Bu çalışmasında ayrıca, örgütlerin neden kadrolu bir çalışan istemedikleri sorusunun yanıtını aramış; böylece örgüt tarafından doğruluk ve dürüstlük eksikliğinin, yönetimin güdülenmesi ve yeterliği konusunda iş gören sinizminde artışa yol açtığını belirtmektedir (Feldman, 2000:1287). Son olarak bu çalışmasında iş gören sinizmi ile ilgili olarak ikilemler üzerinde de durmaktadır. Bu ikilemler, iş görenlerin kariyerlerini yönetme esnasında yaşadıkları ikilemler ve kariyer

yöneten örgütlerin yaşadıkları ikilemler olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır.(Feldman, 2000:1287).

#### **III.4.4.1. İş görenlerin Kariyerlerini Yönetme Esnasında Yaşadıkları İkilemler**

1. Genç yöneticiler girişimci olmak isterler, ama çoğu kez deneyimleri ya da sermayeleri yoktur.
2. Yeni iş dünyasında ayakta kalabilmek için, çeşitli yetenekler ve coğrafi hareketlilik önemli özelliklerdir. Fakat hareketli yaşam tarzı çoğunlukla, çalışan çiftlerin hareketliliğini daha da zorlaştırmaktadır (Örneğin farklı şehirlerde yer alan çiftlerin bir araya gelme zorluğu gibi).
3. Bir örgütteki uzun süreli çalışma, dayanıklılığın ve bağlılığın bir simgesidir. Fakat orta yaşlı bir iş gören örgüt içerisinde uzun süreli istihdam ediliyor ve örgütteki küçülmenin tam ortasında ise, bu karışıklık iş gören için zor olacaktır.
4. Yeni mezunlar, iyi bir rehberlik ve resmi bir eğitim elde edebilmek için öncelikli olarak büyük örgütlere yönelirler; ama büyük örgütler, yeni gelenlerin iki yıl içinde ayrılma olasılıkları bulunduğunu fark ettikleri için artık bu eylemleri azaltmaktadırlar.

#### **III.4.4.2. Kariyer Yöneten Örgütlerin Yaşadıkları İkilemler**

1. Örgütler daha fazla bağlılık ister, fakat böylesi bir bağlılığın karşılığı olarak çok az ödül sunmaktadırlar.
2. Örgütler faydalı olan çalışanlarını ödüllendirdiklerini iddia ederler, ama gerçekte maaş artışları büyük ölçüde verimliliğe bağlı değildir. Örgütler iş görenlerin performans düzeylerini yükseltmek için onların üzerindeki baskıyı artırmaktadırlar.
3. Örgütler takıma dayalı bir kültür uygulamaya çalışırlar, fakat çoğunlukla bireysel

başarıları ödüllendirmeye devam ederler.

4. Örgütsel küçültmelerin artan kullanımı, sözde zayıf bir örgütsel kültür meydana getirmektedir. Buna karşın çalışanlar, hâlâ varlığını sürdüren ve fark edilebilir bir değer katkısında bulunmayan önemli sayıdaki orta düzeydeki yöneticilere karşı sıklıkla sinik davranmaktadırlar.

#### **III.4.5. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Wanous ve diğ., (1994:270), örgütsel değişim sinizmi üzerine pek çok araştırma yapmışlardır. Dolayısıyla değişim sinizminin birçok tanımı ortaya çıkmıştır. Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin başarıya ulaşmak için, yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalara ilişkin karamsar bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır.

Başka bir tanıma göre ise örgütsel değişim sinizmi, örgütte, değişimi gerçekleştiren lidere olan güven kaybı ve iş görenler tarafından başarılı bulunmayan ve tam olarak başarılı olamayan örgütsel değişim girişimlerinin geçmişine ilişkin bir tepki olduğu ileri sürülmektedir (Reichers ve diğ., 1997:49). Bu doğrultuda, araştırmacı yazarlar tarafından olumsuz deneyimlere karşı bir tepki ve değişimi gerçekleştiren liderlere karşı gerçek bir sadakat kaybının var olduğu iddia edilmektedir. Ayrıca, örgütsel değişimi gerçekleştiren sorumluların iyi niyetli olmalarına rağmen örgütsel değişim sinizmi ortaya çıkabileceğini de belirtmektedirler. (James, 2005:27). Diğer bir tanıma göre ise, örgütsel değişim sinizminin değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişilerin, isteksizlik, yetersizlik ya da her ikisi ile suçlanması nedeniyle, değişiklik çabalarının başarılı olmasına ilişkin

kötümser bir bakış açısı olduğunu vurgulamaktadırlar (Wanous ve diğ., 2005:133).

Örgütsel değişim sırasında ilk değişik en tepe noktada yönetimde başlar ve yönetime özgü bazı davranışlarda değişiklikler gözlenmeye başlar. Thompson ve diğ., (2000)'e göre yönetim, çalışanlarına örgütsel değişim için önerilen değişiklikleri açıklar ve değişikliklerden beklenen olumlu sonuçların yanında olası olumsuz sonuçlar konusunda bilgi verir. Eğer yönetim tarafından yapılan açıklamaların ve verilen sözlerin zaman içerisinde doğru olmadığı ve gerçekleşmediği ortaya çıkarsa; çalışanlardan bazısı örgüte, değişikliği yapan liderlere ve örgütsel değişim için yapılan emeklere karşı olumsuz tutum takınabilirler. Değişim için yapılan çalışmalar başarısız olduğunda, çalışanlar duygusal boyutta kendilerini aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissederler (Abraham, 2000:272). Bundan dolayı, örgütsel değişim sinizmi, çalışanların örgütsel değişim çabaları için karamsarlık ve umutsuzluk tutumu olarak da tanımlanmaktadır. Çünkü değişim başarısız olduğunda veya gerçekleşme sürecinde sekteye uğradığı zaman çalışanlar karamsarlığa düşmekte ve gelecekte umutsuz olmaktadır.

Örgütsel değişim sinizminin örgütler için önemli olmasının bazı nedenleri vardır. Eğer örgütlerinde sinik tutuma sahip bireyler, değişimi desteklemeyi reddederlerse; örgütsel değişim sinizmi kendi kendine gerçekleşen bir kehanet olabilir. Sinik bireylerin değişimi gerçekleştirmeye destek vermemeleri, sınırlı bir başarı ya da başarısızlık meydana getirebilir. Başarısızlık, olumsuz inançları güçlendirmekte ve örgütsel değişimi tekrar deneme isteğini engellemektedir (Reichers vd., 1997:48). Başarısızlık sinik inançları pekiştirdiği için örgütsel değişim sinizminin üstesinden gelmek önemlidir. Dolayısıyla değişiklik girişimlerinde başarıya ulaşma olasılığı daha azdır (Bommer vd., 2007:737).

Değişim çabalarının çoğunda, değişimi uygulayabilmek ve yürütebilmek için örgütte sürekli çalışan iş görenlerin olması gerekmektedir. Birçok yeniliğin başarısı, isteğe bağlı sorumluluk almaya ve işin sürekliliğini takip etmeye bağlıdır. Başka bir anlatımla, örgütsel değişim sinizmi, değişim için önemli bir engeldir ( Reichers vd., 1997:48). Yine aynı araştırmacılar, örgütsel değişim sinizmi sonucunda oluşan tutumların, pek çok bakımdan devam edebileceğini belirtmektedirler. Örneğin, örgütsel sinizm, bireylerin çevrelerindeki karmaşık olayları anlamalarında yardımcı olabilir; onları hoş olmayan düşüncelerden koruyan bir savunma görevi üstlenebilir. Böylece, örgütsel değişim sinizmi planlanmış, bilinçli yönetsel çabalarla idare edilebilecek ya da azaltılabilecektir. Wanous ve diğ., (2000:141) de, örgütsel değişim sinizminin işten ayrılmak, örgüte çeşitli şikâyetler sunmak ve düşük düzeyde performans göstermek gibi olumsuz davranışlara yol açabileceğini belirtmektedirler.

Örgütsel değişim sinizmi derinlemesine incelendiğinde iş görenlerin örgütlerinde sinik, kötümser ve suçlayıcı davranışta bulunmalarında kasıtlı bir düşünce bulunmamakta olduğu gözükmektedir. Bu davranış ve tutumlar daha çok, deneyimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sinizm ısrarcıdır, vazgeçmez. Örgütsel değişim sinizmi iş hayatının diğer bölümlerine de yayılabilir. Bu durum, çalışanların örgütlerine olan sadakatlerini ya da güdülenmelerini kaybetmelerine de neden olabilir (Reichers vd., 1997:51). Farklı bir açıdan bakıldığında ise örgütlerde sinik tutuma sahip bireylere ihtiyaç duyulur çünkü bu sinikler sayesinde yöneticiler güdülenme ya da yetenekten yoksun olan bireyleri suçlayarak örgütlerde etkili değişiklik meydana getirmek isterler (Wanous vd., 1994:269).

Örgütlerde yaşanan değişim kaynaklı sinizmi değiştirmek için bireysel kaynaklı bazı değişkenler vardır. Bireysel direnç kaynaklar: ekonomik faktörler, güvenlik, alışkanlık, bilinmeyen korkular ve seçici bilgi süreci olarak dile getirilmektedir. Örgütsel değişim sinizmi, çalışanların işte karşılaştıkları durumlar üzerinde sahip oldukları kontrol eksikliğinden ve örgütlerindeki işleyiş bozukluğundan kaynaklanmaktadır (Abraham, 2000:276). Kotter (2002)'e göre, örgütlerde sinizmin üstesinden gelebilmek için, yöneticilerin ya da liderlerin örgütlerini değiştirmeleri ve iş gören sinizmini azaltmaları gerekmektedir (Bommer vd., 2005:737).

Örgütsel değişim sinizmi içerisinde de farklı kavramlar geliştirenler olmuştur. Örneğin, Stanley, Meyer ve Topolnytsky (2005), “değişim odaklı sinizm” kavramını geliştirmişlerdir (Qian, 2007:8). Değişim odaklı sinizm, belirli bir örgütsel değişime karşı olan olumsuz tutumdur. Bu olumsuz tutumlar üç boyutu kapsamaktadır. Bunlardan birincisi; belirli bir örgütsel değişim için yönetimin belirlediği ve ifade ettiği isteklere yönelik inançsızlık durumu, ikincisi; değişim çabaları hakkında karamsarlık ve üçüncüsü hayal kırıklığı duygusu ve belirli bir örgütsel değişime karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimidir (Qian, 2007:9). Değişim odaklı sinizm kavramı derinlemesine incelendiğinde; değişime karşı direnme niyetinin içsel değişkenleri: algılanan bilgi kalitesi, meslektaş sinizmi ve yönetime olan güven dışsal değişkenler olarak görülecektir. (Qian ve Daniels, 2008:323).

#### **III.4.5. 1. Değişim Odaklı Sinizm ve Değişime Karşı Direnme Niyeti Arasındaki ilişki**

Değişime karşı direnme niyeti, değişim odaklı sinizmin bir sonucudur. Sinizm ve değişikliğe karşı direnme niyeti arasında, bazı ortak özellikler vardır. Her ikisi de

örgütsel değişikliğe karşı olumsuz bir tutumdur ve iletişim süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Her ikisi de üstler ve astlar arasındaki ilişkileri karşılaştırmaktadır. Bu nedenle sinizm, değişikliğe karşı davranışsal direnmeyi de beraberinde getirmektedir.

#### **III.4.5.2. Değişim Odaklı Sinizm ve Algılanan Bilginin Kalitesi Arasındaki İlişki**

Algılanan bilgi kalitesi ile bireyler örgütlerde, gizli bir gündemin oluşturulup oluşturulmadığı hakkında şüphe duymaktadırlar. Böylece, değişim odaklı sinizmden kaynaklanan, yönetime karşı bir güvensizlik duygusu oluşmaya başlamaktadır.

#### **III.4.5.3. Değişim Odaklı Sinizm ve Meslektaş Sinizmi Arasındaki İlişki**

Meslektaş sinizmi değişim odaklı sinizme neden olan öğelerden biridir. Değişim odaklı sinizm üzerinde sosyal bir nüfuzun etkisi vardır. Bu durumda, değişim odaklı sinizmin örgüt içinde bulaşıcı bir özelliğinin olduğu iddia edilmektedir. Sinizm, resmi örgütsel ağlar yerine, gayri resmi ağlar yoluyla da yayılmaktadır. Sinik tutuma sahip çalışanlar, örgütlerinde değişim girişimlerini resmi ağlar yoluyla açıkça gerçekleştirmektense; genellikle yakın meslektaşlarıyla sinizm sohbeti yapmaktadırlar. Sosyal bilgi süreci kuramına göre, sinizm sohbetleri değişimin olumsuz yönlerine dikkati çekmektedir.

#### **III.4.5.4. Değişim Odaklı Sinizm ve Yönetime Karşı Güven Arasındaki İlişki**

Yönetime karşı güven, değişim odaklı sinizme neden olan öğelerden biridir. Stanley ve diğerleri (2005), değişim odaklı sinizmi, belirli bir örgütsel değişiklik için, yönetimin belirtilen ya da ima edilen anlaşılabilir güdülerine inanmama olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, yönetime olan güvenin, sinizmin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Sinizm ve güven hem kavramsal hem de deneysel olarak birbiri ile yakından ilişkilidir. Bir duruma karşı sinik olan bireyin, ona karşı güven duyması olası değildir. Benzer bir şekilde, bir nesneye karşı çok yüksek güven duyan bir bireyin de ona karşı sinik olması olası değildir. Bu nedenle güven, sinizmin olası bir göstergesidir.

### **III.5. ÖRGÜTSEL SINİZMİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER**

Alanyazın taramasında, örgütsel sinizm ile kişisel özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaların yeterli düzeyde olmadığı gözlenmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006:200). Bu araştırmalarda, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, gelir, hizmet süresi ve hiyerarşi değişkenleri, çok güçlü olmamakla birlikte çalışanların örgütsel sinizm tutumlarını etkileyen özellikler olarak belirtilmektedir. Çalışmalarda bu özellikler, daha çok kontrol değişkeni ve ara değişken olarak ele alınmaktadır.

#### **III.5.1. Yaş**

İnsanların içinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Çalışma yaşamının başlangıcında



olan birey, ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşamakta; dolayısıyla eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olmaktadır. Ama çalışma hayatlarının başında beklentilerinin aksine daha çok istemedikleri bir işe yerleşmek zorunda kalmaktadırlar. Bundan dolayı gençler için, kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri; bireylerarası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ve iş ortamına sahip olmanın önemi büyüktür (Çakır, 2001:107). Çalışma yaşamının ilk başlarında genç çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı takdirde, genç çalışanlar örgütüne karşı olumsuz tutum sergileme eğiliminde bulunabilir ve yaşanan hayal kırıklığından birey örgütsel sinizm yaşayabilir.

Andersson ve Bateman (1997), işyerinde yaşanan sinizmin bazı sebeplerini ve etkilerini incelediği çalışmasını, iki yüzün üzerinde uzman ve yönetici gruba uygulamışlardır. Yapılan anket çalışmasının sonuçlarından birisi de, yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır. Üç firma üzerinde yapılan diğer bir çalışmada, örgütlerde sinizmin yüksek olmasının nedenlerini ve sonuçlarını incelemiştir. Fero (2005), araştırma bulgularından birisi de, yaşın örgütsel sinizm üzerinde bir etkisinin olmamasıdır. Alan yazında Andersson ve Bateman (1997)'in çalışma bulgusuna benzer nitelikte çalışmalar da yer almaktadır. Mirvis ve Kanter'in (1991) çalışmasında, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18–25 yaş aralığındaki iş görenlerin, 55 yaş ve üstü iş görenlere göre daha sinik olduğu gözlenmektedir (Mirvis vd., 1991:56). Başka bir anlatımla, yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki vardır. Bu durumu, Johnson (2007:108) şu şekilde ifade etmektedir: Genç yaşta olan bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksektir. Bunun nedeni genç bireylerin beklentilerinin özellikle para ve mali başarılarla dayalı olmasıdır.

### III.5.2. Cinsiyet

Kadın ve erkeğin, işe ilişkin benzer tepkiler verdiğiğine dikkat çeken çalışmalar var olmakla birlikte, genellikle farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü de yaygındır (Çakır, 2001:108). Cinsiyet rol gereksinimlerinin farklılığından dolayı, erkek ve kadın çalışanların hem iş koşullarını farklı değerlendirmekte hem de iş hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır. Lambert (1991:342), kadınların çalışma yaşamı ve işe bakışları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerinki başarı odaklıdır. Cinsiyet değişkeni, çalışanların örgütsel sinizm tutumunu anlamlı bir şekilde etkileyen kişisel özelliklerden biri olarak ifade edilmemektedir (Andersson ve Bateman, 1997:460). Bernerth ve diğ., (2007:346), yüzün üzerinde gerçekleştirdiği ve örgütsel değişim sinizmi, adalet ve bağlılık arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında her hangi bir ilişkiye rastlamamaktadırlar.

Tüm bu çalışmaların yanında cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki çıkan çalışmalar da bulunmaktadır. Mirvis ve Kanter (1991), çalışmalarında erkek çalışanların kadınlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Bu çalışmanın aksine, yapılan diğer bir çalışma da ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek bulmuşlardır. Bu bulgu da, örgütlerde kadınların sömürülme düzeyiyle açıklanmaktadır (Lobnika ve Pagon, 2004:104).

### III.5.3.Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi, çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışma yaşamına ve

işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir (Çakır, 2001:111). Yapılan araştırmalar incelendiğinde, eğitim durumunun örgütsel sinizm tutumunu etkileyen değişkenlerden biri olduğu gözlenmektedir. Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bir başka anlatımla, eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır (Fero, 2005:36). Tokgöz ve Yılmaz (2008), yaptıkları çalışmalarında bu farklılığın ilköğretim mezunu olan çalışanlar ile lisans-lisansüstü eğitime sahip çalışanlar arasında çok yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yine benzer bir çalışmada yüksek lisans ya da doktora mezunu olan çalışanların ön lisans mezunu olanlara göre daha sinik tutum sergilediklerini; eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin akademik anlamda donanımlı ve bireysel özellikler açısından daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmalarının örgütsel sinizme neden olduğunu belirtilmektedir (Güzeller ve Kalağan, 2008:93). Fero (2005) ise, yüksek eğitim düzeyindeki bir çalışanın, düşük eğitim düzeyindeki bir çalışana göre daha sinik olduğunu ifade etmektedir. Bu durum, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin, örgütlerindeki mevcut durumu kabullenmeyi zorlanmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar daha az eğitilmiş ve daha az gelire sahip bireylerin, gerçeği basitçe kabul ettikleri için örgütsel sinizm düzeylerinin düşük olduğunu belirtmektedirler. Benzer bir bulguya, polis sinizmi üzerine yapılan bir çalışmada rastlanmıştır ve sonuç olarak eğitim durumu ile sinizm arasındaki ilişki negatif bulunmuştur (Lobnika ve Pagon, 2004:107). Bu çalışmaların yanında örgütsel sinizm ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki bulunmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Andersson ve Bateman, 1997:460).

#### **III.5.4.Medeni Durum**

Bireylerin evli ya da bekâr olmaları, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır. Medeni durum ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki ele

alındığında, bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek değer gösterdiği görülmektedir. (Delken, 2004:51). Kanter ve Mirvis (1989), ayrı ya da boşanmış çalışanların, evli ya da bekâr çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Yapılan başka bir çalışmada ise medeni durum ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Efilti ve diğ., 2008:11).

### **III.5.5. Gelir**

Ferro (2005:56), gelir düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Delken (2004), bireyleri çalışma türüne göre gelirlerini parça başı, saat başı ve sabit maaş türü olmak üzere üç düzeyde sınıflandırmış ve sabit maaşla çalışan bireylerin örgütsel sinizme daha duyarlı olduklarını belirtmiştir. Ayrıca, yüksek maaşlı çalışanlar daha çok harcama yaptıkları için gelirlerini daha çok yitirmekte ve daha çok hayal kırıklığına uğramakta; bundan dolayı sinizm düzeyleri daha yüksek olmaktadır.

### **III.5.6. Hizmet Süresi**

Hizmet süresi, çalışanların bir işte ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. Örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir. Ancak ilişkinin düzeyi düşük bulunmuştur (James, 2005:62). O'Connel, Holzman ve Armandi (1986), araştırmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlar; hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının az olduğunu belirtmektedirler (Brandes, 1997:6). Polis mesleğine ilişkin sinizm ile polisin emniyet ofisinde çalıştığı hizmet süresi arasında

anlamli bir ilişki bulunmuştur. Aynı pozisyonda uzun bir süre mesleki deneyimi olan birey, daha kısa mesleki deneyime sahip bireye göre daha siniktir (Lobnika ve Pagon 2004:108). Otel işletmelerinde yapılan çalışmada, aynı örgütte sekiz yıl ve üzerinde hizmet süresi olan çalışanların genel sinizm düzeylerini yüksek bulurken; örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamli bir farklılığa rastlanmamaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:302).

### **III.5.7. Hiyerarşi**

Örgütlerdeki hiyerarşinin örgütsel sinizmi etkilediği belirtilmektedir. Buna göre, Kanter ve Mirvis (1989), örgütlerde hiyerarşik olarak daha üst düzeyde olan çalışanların, hiyerarşik olarak daha alt düzeyde olan çalışanlara göre daha az örgütsel sinizm deneyimi yaşadığını belirtmektedirler. Bunun nedeni, yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olmasıdır. Bundan dolayı, fazla sorumluluk sahibi olan çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar (Delken, 2004:23).

## **III.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

### **III.6.1. Örgütsel Sinizm Konusunda Yurtdişında Yapılan Araştırmalar**

Örgütsel sinizm özellikle 1990'lı yılların başlangıcından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur. Örgütsel sinizm konusunda yurtdişında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların iki boyutta gruplandığı gözlenmektedir. Birinci grupta yer alan çalışmaların temel amacı, örgütsel sinizm kavramının tanımlanması ve ölçek geliştirerek veri toplama aracının genişletilmesidir

(Dean ve diğ., 1998; Abraham, 2000; Wanous ve diğ., 2000). İkinci grupta yer alan çalışmalar ise, örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını, farklı bağlamlarda ve farklı durumsal değişkenler aracılığı ile keşfetmeye yönelik çalışmalar üzerine odaklanmaktadır (Bommer ve diğ., 2005; Bernerth ve diğ., 2007; Wu, Neubert ve Yi, 2007). Böylece, örgütsel sinizmin 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 çok sayıda değişkenle ilişkileri incelenmektedir.

Dean ve diğerleri (1998) sinizmle ilgili daha önce yapılmış çalışmaları kişilik sinizmi, toplumsal ya da kurumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel sinizm ve iş ya da meslek sinizmi olmak üzere beş başlık altında sınıflandırmışlardır. Neiderhoffer'ın toplum düzenini sağlama ve koruma mesleği ile ilgili bir klasik olarak değerlendirilen çalışması, Hickman, Piquero ve Piquero (2004) tarafından yeniden ele alınmış ve polis memurlarının sinizmi ile kıdemleri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışan sinizmi odaklı çalışmalardan biri Andersson'a (1996) aittir. Konuya sözleşme ihlalleri çerçevesinden bakan Andersson, sözleşme ihlalleri kuramının mevcut sinizm alan yazınıyla bütünleştirmeye yardımcı olacağını öne sürmüştür. Andersson ve Bateman'ın (1997) birlikte gerçekleştirdikleri daha sonraki çalışmalarında, yönetici ücretlerinin yüksek düzeyde olmasının, örgütsel performansın düşüklüğünün ve önceden haber vermeden işten çıkarmaların, beyaz yakalı çalışanlar arasında sinizm oluşturduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Brandes ve diğerleri (1999) çalışmalarını, orta büyüklükteki bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve iş gören çiftine uygulamışlardır. Araştırmada, örgütsel sinizm ile

örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş gören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı, yöneticinin ekstra rol davranışı ve yöneticinin katılımı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel sinizm ile iş gören katılımı arasında orta düzeyde negatif ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu çalışmadaki önemli bulgulardan bir diğeri de, yöneticiler ile çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının farklılaşmasıdır. Sinik çalışanlar, yöneticilere göre örgütsel bağlılıkları ve iş gören katılımları daha azdır.

Abraham (2000) iş yerinde gelişen beş farklı sinizm biçimini ele alarak, süreci kuramsal olarak açıklığa kavuşturmaya ve bu beş farklı biçimle duygusal çıktılarının ilişkilerini araştırmaya çalışmıştır. Bunlardan toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile işe yönelik sinizmin tükenmişlik ile kişi-rol çatışması ve kişilik sinizminin kişinin doğuştan muhalif olma özelliği ile ilişkili olabileceğini savunmuştur. Çalışmasında kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olarak ortaya çıktığını bulmuştur. Bununla birlikte toplumsal sinizmin hem iş tatminini hem de bağlılığı artırdığı bulgusunu şaşırtıcı bulmakla birlikte, Abraham (2000:271), bu durumu, toplumsal siniklerin iş ortamındaki koşullara ilişkin beklentilerinin daha gerçekçi olabileceği ve böylece iş hayatında ortaya çıkan hayal kırıklıklarından çok fazla etkilenmeme olasılığıyla açıklamıştır.

Eaton (2000), araştırmasında öncelikli olarak örgütsel sinizm kavramını işlevsel hale getirmeyi amaçlamış ve Dean ve diğerlerinin (1998) belirlediği örgütsel sinizm kavramı doğrultusunda örgütsel sinizm ölçeği geliştirmeye çalışmıştır. Ölçek, 129 mezun

öğrenci grubuna uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları kapsayan atmış sekiz maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ayrıca ölçeğin on iki maddeden oluşan kısa formu da geliştirilmiştir. On iki maddelik örgütsel sinizm ölçeği ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, iş görenlerin güdülenme durumu, iyimserlik, kişilik sinizmi, sinizm termometresi ve demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş görenlerin güdülenme durumu ile örgütsel sinizm arasında pozitif; kişilik sinizmi ve sinizm termometresi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Demografik değişkenler ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Eaton (2000), araştırmasının ikinci aşamasında bir örgütsel sinizm modeli geliştirerek, bu modeli Weiner (1985)'in ortaya koyduğu sosyal motivasyon kuramı ile incelemiştir. Buna göre örgüt, yönetici, meslektaş ya da iş görenlerin örgütlerindeki olumsuz olaylardan etkilenip etkilenmediği ve tutumsal süreçleri izleyip izlemediği gözlenmiştir. Ayrıca, duygular; kızgınlık, sempati ve umut ile davranışlar eylemsel ve tasarlanmış davranışlar arasında ilişki olup olmadığı tahmin edilmeye çalışılmıştır. Böylece, yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışan 124 öğrenci ve iş görenden oluşan bir örneklem grubundan örgütlerinde yaşanan olumsuz olaylara neden olan tutumları belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; umut duygusu ile davranışlar ve sempati ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, kızgınlık ile davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel sinizm ile hem eylemsel hem de tasarlanmış davranışlar arasında doğrudan bir ilişki vardır. İş görenin örgütüne karşı eylemsel olumsuz davranışları, kızgınlık duygusuyla, umutsuzlukla ve sempati eksikliği ile ilişkilidir. Ayrıca, sinik bir iş gören, sinirli fakat sinik olmayan bir iş görene göre, örgütüne karşı daha asosyal olduğu vurgulanmıştır.



Turner ve Valentine (2001:123), sinizmi, ahlaki karar alma sürecinin temelini oluşturan bir boyut olarak değerlendirdikleri çalışmalarında etik araştırmalarında kullanılabilecek bir sinizm ölçeğinin yokluğuna işaret ederek, on bir maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir.

Johnson ve O'Leary- Kelly (2003) banka sektöründe çalışan yüz üç çalışana uyguladıkları çalışma ile psikolojik sözleşme ihlali, bilişsel ve duyuşsal örgütsel sinizm, iş ile ilgili tutumlar iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, hizmet süresi ve diğer banka çalışanlarına yardımcı olma davranışları açısından bir karşılaştırma yapmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda sosyal değişim ihlalleri, örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlallerine etki yarattığı keşfedilmiştir. Örgütsel sinizm dolaylı olarak, psikolojik sözleşmenin etkisiyle iş görenlerin iş ile ilgili tutumlarını (örgütsel bağlılık ve iş doyumunu) etkilemektedir. Ayrıca, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde, iş doyumunu ile örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde, örgütsel bağlılık ile de örgütsel sinizmin hem bilişsel hem de duyuşsal boyutu arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal tükenme davranışı arasında aracı değişken olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda, duygusal tükenme davranışı ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde, işten ayrılma ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında pozitif ve düşük düzeyde ve biçimsel rol davranışı ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki kurulmuştur. Yazarlar sonuç olarak, sinizmin, işle ilgili tutumlar üzerinde (iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi) psikolojik sözleşme ihlalinin etkisine kısmen aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Naus, Iterson ve Roe (2007), kişi-çevre uyumu ve benlik kuramlarını birleştirerek, bir model geliştirmiştir. Modelde, kişisel ve algılanan örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk ile iş otonomisi, sinizmin öncülleri olarak yer almaktadır. Bu yapıda örgüte dayalı öz saygının, hem değerlerin uyumsuzluğu ile hem de iş otonomisi ile ilişkisinde, örgütsel sinizm aracı bir değişkeni olarak hipotezlendirilmiştir. Analiz sonuçları, örgütsel sinizminin öngörülmesinde, değer uyumsuzluğunun örgütsel sinizmi arttırdığını, iş otonomisinin ise azalttığını ve örgüte dayalı öz saygının her iki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ortaya çikarmıştır. Naus, Iterson ve Roe (2007), bu sonuçları, örgütsel sinizmin, iş çevresindeki sorunlu olaylar ve koşullara karşı kişinin kendini koruma amacını gerçekteştirmesi şeklinde yorumlamışlardır.

Delken'in (2004) çağrı merkezinde yaptığı araştırmada, örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler belirlemeye çalışılmış ve bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisi yoktur. Sadece bekâr bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri yüksek değer göstermiştir. İş gören sinizminin çağrı merkezindeki yöneticiler için sürekli bir problem oluşturduğu belirlenmiştir. Çağrı merkezindeki iş görenler, müşteriye iyi hizmet vermek ile birlikte sürekli olarak da performans baskısı altındadırlar. Bu durum, iş görenlerde rol karmaşasına yol açmaktadır. Kişilik sinizmi, her nüfusun belli kısımlarında mevcuttur. Bu nedenle, araştırmanın örnekleminde de, örgütsel sinizmin bu türünün yüksek bir olasılıkla bulunduğu belirtilmiştir.

Pitre (2004) araştırmasında, Amerika Denizcilik Akademisi Deniz Harp Okulu birinci sınıfında okuyan otuz öğrencinin örgütsel sinizm yaşama nedenlerini araştırmıştır. Araştırma, nitel veri analizi yöntemi olan odak grup çalışmasıyla gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerin beklentilerinin karşılanmama durumlarının örgütsel sinizmin nedenleri olduğu belirlenmiştir. Dikkatli karar almadaki baskı akran etkilerindeki düş kırıklığı örgütsel tutarsızlıklar ve deniz harp okulu öğrencilerinin ilgilerine karşı dışarıdakilerin ilgilerinin önemli olması, örgütsel sinizmin gelişmesinde güçlü öncüller olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık eksikliği, karar verme ve risk alma becerilerinde eksiklik de, örgütsel sinizmin sonuçları olarak ifade edilmiştir.

Bommer ve diğerlerinin (2005), üç yüz yetmiş iki çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma bulgusuna göre, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki negatif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Buna göre, dönüşümcü liderlik davranışları örgütsel değişim sinizmini azaltmaktadır. Örgütlerde değişime açık ve kendini adanmış iş gören, örgütler tarafından dönüşümcü liderlik davranışı değişimi yaratmada bir araç olarak kullanılmaktadır. Dönüşümcü liderlerin sinik bireyler üzerindeki etkisi, onları değişimin şampiyonları haline dönüştürmektir. Araştırmanın bir diğer bulguları ise; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve hizmet süresi gibi demografik özellikler ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olmamasıdır.

James (2005) yaptığı araştırma ile örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri, örgütsel sinizmin ara değişkenlerini ve sonuçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmayı,

Amerika'nın güneydoğusunda on yedi okul bölgesinde görev yapmakta olan üç yüz atmış okul müdürü, öğretmen, öğretmen yardımcısı ve okulda çalışan diğer iş görenlerden oluşan çalışma grubuna uygulamıştır. Araştırmada örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri örgütsel politika, örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ve algılanan örgütsel destek olmak üzere toplam dört iş algısı şeklinde sınıflandırmıştır. Örgütsel sinizmin ara değişkenlerinin, kontrol odağı ve örgütsel ruh; örgütsel sinizmin sonuçlarının ise iş gerilimi, örgütsel vatandaşlık, zarar verici iş davranışları, iş gören uyumsuzluğu ve performans şeklinde olabileceğini belirtmiştir.

Khan (2006), çalışmasında örgütsel sinizm yerine, işletme sinizmi kavramını kullanmıştır. Çalışan sinizmi ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek, işletme sinizminin temel nedenlerinin yüksek düzeyde iş güvensizliği, kötü örgüt iklimi, işten çıkarılma olasılığı, rekabete dayalı olmayan ücret sistemleri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Byrne ve Hochwarter (2007), siniklerin performanslarının algılanan örgütsel destek ile doğrusal bir ilişki içinde olup olmadığını araştırmışlardır. Sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel destek düzeylerini genellikle olumsuz olarak yorumladıklarını bulmuşlardır. Algılanan destek, özellikle sinikler için, orta düzeyde olduğunda siniklerin performansının en üst düzeye ulaştığını, aksi takdirde algılanan destek düşük veya yüksek olduğunda siniklerin performansının en düşük düzeyde gerçekleştiğini keşfetmişlerdir (Byrne ve Hochwarter, 2007:54).

Amerika'da 2004 yılında bir yükseköğretim kurumunda 40'ı profesör, 82'si doçent ve 64'ü yardımcı doçent olmak üzere toplam 186 öğretim elemanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada, yükseköğretim kurumunda iletişim algısından

kaynaklanan örgütsel değişime karşı iş gören sinizmini belirlemeye yönelik bir model geliştirmek amaçlanmıştır (Qian ve Daniel, 2008:325). Yapılan araştırmanın sonuçları incelendiğinde, model ilk olarak, çalışan sinizmini oluşturmada iletişimin anahtar rolünü doğrulamıştır. Bu doğrultuda, Qian ve Daniel (2008), iş gören sinizmi konusunu araştırmak ve sinizmi bir iletişim problemi olarak yeniden kavramsallaştırmak amacıyla çeşitli iletişim kuramlarını uygulamak için daha fazla araştırma yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. İkinci olarak, çalışmanın sonucu, iletişim süreçlerinin, iş çevresindeki bilgi ve ilişkilerin değişim odaklı sinizm üzerinde önemli nedensel etkilerinin olduğunu göstermiştir. Üçüncü aşamada araştırmacılar, değişim odaklı sinizmin olumlu sonuçlarını da içeren diğer olası sonuçlarının araştırılması gerektiğini; bu doğrultuda daha fazla araştırma yapılabileceğini ifade etmişlerdir.

Brandes ve diğ (2008), bulguları, örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçları açısından dikkat çekicidir. Son yirmi beş yılda yaygın bir şekilde gerçekleştirilen işten çıkarmaların eş düzeyde olmasa da örgütlere karşı güvensizlik ve hayal kırıklığı ile sonuçlandığına vurgu yapan yazarlar, veri toplamadan bir ay önce bir şirkette gerçekleştirilen küçülme uygulamasından sonra iş yerinde çalışmaya devam eden yönetim kademesindeki çalışanların işten çıkarılmalar sonrasındaki tepkilerini araştırdılar. Çalışmalarında özellikle işlerini kaybetmeyenlerin işe yönelik çaba harcama eğilimleri üzerinde, örgütsel sinizm ile iş güvensizliğinin karşılıklı etkileşimleri araştırdılar. Elde ettikleri sonuçlar, örgütsel sinizm bağlamındaki sinik tutumlara sahip olan çalışanların, bu tutumlara sahip olmayanlara göre iş güvensizliği algısıyla karşı karşıya kaldıklarında işlerinde daha yüksek düzeylerde çaba harcadıkları hipotezini desteklemiştir.

### III.6.2. Örgütsel Sinizm Konusunda Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de sinizm ile ilgili araştırmaların tarihi oldukça yenidir. Sinizm ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, özellikle son yıllarda yoğunlaştığı görülmektedir. Ülkemizde bilinen ilk çalışmalardan birini, Kasapoğlu (1992) genel sinizm kavramıyla ilgili bir araştırma ile gerçekleştirmiştir. Örgütsel sinizm ile araştırmalar, 2007 yılı ve sonrasında Türk alan yazınına tanıtılmaya çalışılmıştır.

Kasapoğlu (1992) hazırlamış olduğu araştırma ile öğrencilerin mesleki tercihleri ve mesleğe ilişkin bazı değerlerindeki değişimleri incelemiştir. Bu araştırmada, insan sevgisini ölçmek için humanitarianism, kendi çıkarlarını ön plana alıcı tutumların ölçülmesinde Mach IV ve insanları hakir görme konusunda sinizm ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; humanitarianism ile Mach IV ve sinizm arasında negatif, Mach IV ile sinizm arasında da pozitif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Baba mesleği ile sinizm değerleri incelendiğinde; babası serbest çalışan (yüksek eğitim alıp bir meslek sahip olup da serbest çalışanlar) öğrencilerin sinizm ortalamaları en yüksek, babası vasıfsız, düz işçi ve müstahdem olan öğrencilerin sinizm ortalamaları en düşük olduğu bulunmuştur. Kasapoğlu (1992), öğrencilerin mezun oldukları lise türü ile sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, yabancı dil eğitimi liseden mezun olan öğrencilerin sinizm ortalamaları, teknik meslek lisesinden mezun olanlara göre yüksek bulunmuştur.

Erdost ve diğerleri (2007), araştırmalarında genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarını Türkçe alan yazına tanıtmayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda, genel sinizm ile ilgili Kanter ve Mirvis'in (1989) yaşama karşı bakış açısı, Wrightman'ın (1992) insan doğasının felsefesinden yola çıkarak geliştirdikleri ölçekler kullanılmışlar; örgütsel sinizm

ile ilgili olarak da Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçeklere yer vermişlerdir. Araştırmada ayrıca, genel sinizm ve örgütsel sinizm ile iş görenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, çalıştığı bölümü, çalıştığı örgüt sayısı ve pozisyonu gibi demografik özellikleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Araştırma verileri, 2007 yılında büyük ölçekli bir tekstil firmasında çalışan atmış dört beyaz ve mavi yakalı iş görenlerden sağlanmıştır. Araştırma sonucunda; alan yazına tanıtılan dört ölçekten Eaton (2000) tarafından geliştirilen ölçek hariç üç ölçek olumlu sonuç vermiştir. Ayrıca, genel ve örgütsel sinizm ile iş görenlerin çalıştıkları bölüm ve buldukları pozisyon değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, destek bölümlerinde çalışan iş görenlerin, üretim bölümlerine göre ve yönetici olmayanların yöneticilere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Araştırmanın başka bir bulgusunda da, eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olan iş görenlerin, eğitim düzeyi lisans olan iş görenlere göre daha fazla sinik davranış gösterme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Bu bulgunun nedeni olarak, üniversiteye girmek isteyenlerin öncelikli hedeflerinin lisans eğitimi almak olduğunu, lisans programlarını kazanamayıp meslek yüksekokullarında okumak zorunda kalanların hayata daha olumsuz bir bakış açısıyla bakmalarını göstermişlerdir

Güzeller ve Kalağan (2008), yaptıkları araştırmada Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını ve ölçeğin psikometrik niteliklerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırmanın bir diğer amacı doğrultusunda, eğitim örgütlerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları incelenmiş ve öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve branşları gibi çeşitli demografik özellikler açısından örgütsel sinizm ile aralarındaki ilişkiler ele

alınmıştır. Araştırma, Antalya il merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta 325 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe formunun geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyi ile branşları ve eğitim durumları arasındaki anlamlı bir ilişki elde edilirken; örgütsel sinizm ile öğretmenlerin cinsiyetleri ve yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Güzeller ve Kalapan, 2008:94).

Efiliti ve diğerleri (2008), araştırmalarında genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarının kuramsal çerçevesini oluşturarak bu bilgiler ışığında Akdeniz Üniversitesi bünyesinde rektörlük, fakülte ve yükseköğretim birimlerinde görev yapan kırk sekiz yönetici sekreterin örgütsel sinizm yaşama durumlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yönetici sekreterlerin sinizm yaşama durumları değerlendirildiğinde, yönetici sekreterlerin hayata, insanlara ve bağlı buldukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, yönetici sekreterlerinin kişisel sinizm durumları ve sinik bakış açıları incelendiğinde; en olumsuz düşünce ve davranış şeklinin, insanların eline fırsat geçse vergi vermekten kaçınacakları ve insanların doğruluk ve ahlaki değerlerden bahsederken, çok azının bu değerlere sadık kalacağı yönündeki inançları olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda, yönetici sekreterlerin örgütsel sinizm ile sinizm eğilimleri arasında olumlu bir ilişki bulunamamıştır. Yönetici sekreterlerin demografik ve mesleki özellikleri ile örgütsel sinizmin üç boyutu (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar) arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu da, yönetici sekreterlerin cinsiyet ve medeni durum gibi demografik özellikleri ile genel sinizm ve örgütsel sinizm yaşama durumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmamasıdır. Bu sonuç, alan yazında



yer alan diğer çalışmalarda elde edilen örgütsel sinizm üzerinde demografik özelliklerin etkisinin çok fazla olmadığı sonucu ile de benzerlik göstermiştir.

Tokgöz ve Yılmaz (2008), Eskişehir il merkezinden sekiz, Alanya'dan dokuz olmak üzere toplam on yedi otel işletmesindeki üç yüz kırk altı çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, çalışanların genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri ve demografik değişkenleri arasındaki ilişkilerini analiz etmişlerdir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında düşük, ama anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın bu bulgusu, işletme dışındaki yaşamın belirsiz olarak algılanmasından ötürü, çalışanların işletmeye yönelik beklentilerini düşürdükleri ve bu nedenle olumsuz tutumlarının düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Mevsimlik çalışan işçilerin kadrolu işçilere göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, mevsimlik çalışan işçilerin bir süre sonra işlerinden ayrılacak olmalarının sonucu olarak değerlendirilmiştir. Kıyı otel işletmelerinde çalışanların, şehir otel işletmelerinde çalışanlara göre genel sinizm düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Otel çalışanlarının, hem genel hem de örgütsel sinizm düzeyleri ile çalışanların cinsiyetleri ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, çalışanların eğitim düzeyi ile genel sinizm düzeyleri arasında bir farklılık bulunmazken; çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Bu farklılık, özellikle ilköğretim ile lisans ve lisansüstü eğitim düzeyleri arasında belirgin bir şekilde kendini göstermiştir. Dolayısıyla, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı belirlenmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:305).

Kutanis ve Çetinel (2009) çalışmalarında, çalışanların örgüte yönelik adaletsizlik algıları ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgular, araştırma görevlilerinin diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre, daha yoğun bir şekilde olumsuz duygular sergiledikleri ve sinik tutumlarda bulduklarını göstermiştir. Araştırma sonucunda ayrıca, sinik tutumlar sergileyen akademisyenlerin, genel olarak örgütsel adalete ilişkin olumsuz algılara sahip oldukları gözlenmiştir (Kutanış ve Çetinel, 2009:699).

Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009), çalışmaları ile örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlallerinin, örgütsel sinizm oluşması üzerine etkilerinin araştırılmasını amaçlamışlardır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul'da yer alan on bir otelde çeşitli birimlerde görev yapan yüz kırık sekiz çalışan oluşturmaktadır. Örgütsel sinizm cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi alması, çalıştığı işletmenin sınıfı, yaş, çalıştıkları birim, kadro durumu, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri açısından anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Buna karşın örgütsel sinizm ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sinizm tutum düzeyi en fazla lise ve dengi okul mezunlarında görülmüştür. Ayrıca psikolojik sözleşme ihlal algısı ile örgütsel sinizm arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Psikolojik sözleşme ihlal algıları, çalışanların sinik tutumlarının yüzde otuz ikisini açıklamaktadır (Tükeltürk ve diğ., 2009:692).

### **III.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI**

Örgütsel yaşamda sinizmin sonuçlarını, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür.

#### **III.7.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizmin bireysel açıdan sonuçları, psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar olarak sınıflandırılabilir.

##### **III.7.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları**

Kanter ve Mirvis (1989), örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucunda örgütsel sinizm meydana gelmekte ve bu durum çeşitli psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Yapılan çalışmalarda, bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu görülmektedir. Ayrıca bireyleri psikolojik ve sosyolojik yönden derin bir şekilde etkilemektedir. Doksanlı yıllarda yapılan çalışmalara göre, sinizm sonucunda, bireyler öfke, dargınlık, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlara daha yatkın olduğunu gözler önüne sermektedir (Brandes, 1997:41). Ayrıca örgütlerinde sinizm yaşayan bireylerin, sinirlenme, hiddetlenme, gerilim ve endişe gibi duygusal tepkileri de, örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları olarak ifade edilebilir.

Örgütsel sinizm bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir. Alan yazında sinizmin, sinik düşmanlık olarak bilinen fiziksel ve psikolojik durumlar üzerinde etkileriyle ilgilenildiği gözlenmektedir. Sinik bireylerde, kalp hastalığı, kalp krizi, çarpıntılar ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara görülmekte ve bu hastalıklar sinik bireylerin yaşam uzunluğunu etkileyebilmektedir (Smith ve diğ., 1988:548). Ayrıca çalışmaların bazılarında sinizmin, sosyal destek eksikliğine neden olabileceği ve bunun karşılığında kalp ve damar hastalıkları riskinin artabileceği ifade edilmektedir (Scherwitz ve diğ., 1991:47). Yine yapılan bir diğer araştırma da, sinizm ile vaktinden önce ölüm arasında bir ilişkinin olduğunu belirtilmektedirler (Smith ve diğ., 1988).

Yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi, örgütlerde sinizm, duygusal problemlere neden olmanın yanı sıra, çalışanlarda önemli fizyolojik problemlere de yol açabilecek sonuçlara neden olmaktadır. Bunun yanında çalışanların hastalanmasıyla işe gelmeme, işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle örgüt açısından ciddi kayıplar olarak kabul edilebilecek sonuçlar da meydana gelebilir.

### **III.7.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları**

Sinizmin davranışsal sonuçlarına değinen yazarlar, sinizmin alkol alma, sigara kullanma (Houston ve Vavak, 1991:17) ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlıkla olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğunu belirtmektedirler (Brandes, 1997:39).

### III.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Sinizmin, örgütlerin etkinlik ve verimliliğini azaltan, önemli maddi ve manevi kayıplara neden olan etkileri vardır. Bu kapsamda işten doyumsuzluk, örgüte bağlılığın azalması, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, örgütsel küçülmelerin artması, işten ayrılma oranlarının artması, işgücü performansının azalması, işten çıkarılma oranlarının artması, işe yabancılaşma ve örgütsel performansın düşmesine kadar çok geniş bir alana yayılan örgütsel sinizm sonuçlarından söz edebilmek mümkündür (Abraham, 2000:274; Andersson ve Bateman, 1997:449; Bommer ve diğ., 2005:736; Eaton, 2000:12; Fleming, 2005; Goldner ve diğ., 1977; James, 2005:24; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003; Naus, 2007:28; O'Hair ve Cody, 1987; Reichers ve diğ., 1997:51; Thompson ve diğ., 2000; Turner ve Valentine, 2001:134; Wanous ve diğ., 1994:269). Naus (2007:28), örgütlerde örgütsel sinizmin sonuçları uzun süre devam ederse dramatik sonuçlar doğurabilir. Örgüt oransız bir şekilde dağılma sürecine girer. En sonunda örgütün etkinliği ve yaşayabilirliği tehlikeye düşebilir.

Alan yazın incelendiğinde, örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri şu şekilde sıralanabilir:

Örgüte bağlılığın azalması

İşten doyumsuzluk

İşgücü devrinin azalması

İşten çıkarılma oranlarının artması

Sabotaj

Hırsızlık

Dolandırıcılık

Örgütsel küçülmelerin artması

İşten ayrılma oranlarının artması

Kurallara uymama

İtaatsizlik

Örgüte şüphe duymada artış

Örgüte güvensizlikte artış

İşe yabancılaşmanın artması

Örgütsel performansın düşmesi

İşe devamsızlıklarda artış

Duygusal tükenmişlikte artış

Yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma

Olumsuz tutumlarda artış

Motivasyonun azalması

Örgütü aşağılamada artış

Örgütle olan bağın (ilişkilerin) kesilmesi

Çalışanın özgüveninin de azalma

Örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik

Kendini bilgisiz hissetme

Sendika temsilcileri tarafından gösterilen iletişim ve saygı eksikliği

Moralin düşmesi

Örgütteki lidere olan güvenilirliğin azalması

Yöneticinin gösterdiği iletişim ve saygı eksikliği

### III.7.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu

Elma (2003:58), iş doyumunu çoğunlukla çalışanların işine ve iş yaşamına karşı geliştirdiği bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Ücret, iş kalitesi ve güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları ve çalışma saatleri gibi dışsal doyum faktörlerinin yanında başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası gibi içsel doyum faktörleri bir bütün olarak iş doyumunu oluşturmaktadır. Yapılan işten alınan doyum ve tatminin düşüklüğü, belirtilen beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olmasına neden olmaktadır (Çakır, 2001:166). Beklentilerin karşılanmaması ile gerilim, hayal kırıklığı ve hoşnutsuzluk yaşanmaktadır. Hayal kırıklığı, memnuniyetsizlik de örgüt çalışanlarında sinizme yol açıyor (Özdayı, 1991:222). İş doyumunun örgütsel sinizm ile ilişkisi bu noktada ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu ve örgütsel sinizm ilişkisini ortaya koymaya yönelik olarak yapılan çalışmalarda, aralarında önemli bir ölçüde ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş duyumsuzluğuna neden olmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanların örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, iş doyumunu düzeyinde de azalma olduğu saptanmıştır (Chrobot ve Mason, 2003:34). Ulaşılan bu sonuç iş doyumunun örgütsel sinizm açısından önemini de göstermektedir. Ayrıca örgütsel sinizm türlerinden kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizminin iş doyumunu azalttığı; buna karşılık toplumsal sinizmin ise, iş doyumunu üzerinde olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışma koşullarına ilişkin beklentilerin daha gerçekçi olması ve iş hayatında meydana gelen hayal kırıklığından etkilenmeme durumuyla açıklanmaktadır.

Sinizm ve iş doyumunu kavramları incelendiğinde, aralarında benzer ve farklı yönlerin bulunmaktadır. Her ikisi de davranışsal bir kavram olup bu açıdan benzerlik

taşımaktadır. Bunun yanında örgütsel sinizm örgüte, iş doyumunu ise iş ve iş yaşamına yönelik bir tutumu vurgulamaktadır (James, 2005:9). Sinizm ve iş doyumunu tatminsizlik kavramını çerçevesinde buluşmalarına rağmen; sinizm ayrıca umutsuzluk, hayal kırıklığı, aşağılama ve güvensizlik kavramlarını da kapsamaktadır (Andersson, 1996:1398). Bununla birlikte yapılan bir araştırma da sinik tutuma sahip bireylerin örgütlerindeki pozisyonlarından memnun olmadıkları ve çalışanların işlerinden doyum sağlamaları halinde de örgütlerine daha az sadık kalacakları ileri sürülmektedir (Davis, 2002).

### III.7.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Mowday ve diğ., (1979:311), çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda da görüldüğü gibi örgütsel bağlılığın örgüte olumlu bir etkisinin olduğu görülür. Fakat örgütsel sinizm de ise, örgütte olumlu etkilerden ziyade olumsuz etkiler gözlenmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel sinizmin arasındaki ilişki incelendiğinde güçlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülür. Yapılan araştırmalarda çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir (Turner ve Valentine, 2004:132).

Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık terimleri incelendiğinde; örgütsel sinizmde, çalışanlara mesleki becerilerini kullanmaları için yeterli imkânlar sağlanmamakta; onların örgütsel bağlılıklarını etkileyen beceri algıları azalmakta ve



çalışanlar örgütlerine güven duymakta zorlanmaktadırlar (Abraham, 2000:276). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında bazı farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Bu farklılıklar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Özgener vd., 2008:62; Dean vd., 1998:348).

- Bilişsel: Örgütsel sinizmde çalışan, örgütün dürüstlükten ve bütünlükten eksik olduğuna inanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta ise, çalışan kişisel değer ve amaçlarının, örgütün değer ve amaçları ile benzer olup olmadığını incelemektedir.
- Duyuşsal: Örgütsel sinizm yaşayan bir birey, mesleki deneyimi gerçekleştirme sırasında engellenme ve küçümsenme gibi duygular yaşarken; örgütsel bağlılığı düşük olan bir birey ise, örgütle bütünleşmesi daha azdır.
- Davranışsal: Örgütsel sinizm yaşayan bir bireyde, örgütten ayrılıp ayrılmama düşüncesi varken; örgütsel bağlılık ise, bireyin örgütünde kalma niyetini içermektedir.

Örgütsel sinizm, örgüt ve birey arasındaki olası tutarsızlıklar üzerine temellendirilmiştir. Sinik tutuma sahip bireyler, örgütlerinin bütünlüğünden şüphe duymaktadırlar. Örgütsel bağlılıkla ilgili çoğu çalışmada, örgütlerine yüksek düzeyde bağlı olan bireylerin, daha iyi performans sergilemeye, işe gelmeme oranlarının azalmasına ve iş hacimlerinin daha düşük olmasına eğilim gösterdiği gözlenmiştir. Buna ek olarak, örgütlerine yüksek derecede kendini adanmış olan bireylerin, daha fazla örgüt yanlısı eylemde bulunma ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri beklenmektedir. Bunun aksine, sinik birerlerde ise, böyle bir davranış gözükmemektedir (Brandes, 1997:70).

### III.7.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven

Mishra ve Morrissey örgütsel güveni bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlamaktadırlar (Demircan ve Ceylan, 2003:142). Örgütsel sinizm, tutum sahibinin davranışına odaklanırken; güven kavramları, güvenen kişinin başkalarının davranışlarına ilişkin iyimserliğine odaklanmaktadır. Brandes (1997:34), örgütlerde sinik tutuma sahip bireylerin davranışları, ihanete uğramış bireyin duyduğu güven ile sonuçlanmaktadır.

Chrobot ve Mason (2003.34), örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında; örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, örgütsel güven düzeyinin azaldığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizm ile güven arasında bazı farklılıklar olduğu gözlenmektedir (Brandes, 1997:34; Andersson, 1996:1398).

- Sinizm kavramında daha çok bireyin örgütlerine odaklanılırken, güven kavramında ise, birey ve bireyin kendi örgütü dışında belirli bireylere, başka gruplara ve başka örgütlere de odaklanılmaktadır.
- Güven, örgütte yer alan iki ya da daha fazla topluluk (grup) arasındaki işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Sinizm ise, birey ya da bireyin örgütteki amaçlarının tarafsız ve yansız bir bakış açısına sahip olduğuna ilişkin herhangi bir varsayımda bulunmamaktadır.

- Güven, güvenen bireyin iyi olmasını önemseyen belirli bir eylemi gerçekleştirmek için başka bir tarafa karşı savunmasızlık durumunun olmasını gerektirmektedir. Bunun aksine sinizm, hem savunma hem de savunmasızlık durumlarında bir kişinin örgüte karşı davranışsal tepkisini göstermektedir.
- Güven kavramında inançsal (bilişsel) açıdan bir beklenti durumu mevcutken; sinizm kavramında inanç kavramı olduğu kadar duygusal ve davranışsal unsurlar da yer almaktadır.

Sinizm, güvensizlik görüşüyle ilişkili olup, örgütsel sinizm kavramı için tek başına yeterli değildir. Güvensizlik kavramında karşı tarafın kötü niyetine ve yetkin olmamasına yönelik olumsuz duygu ve algılamaları anlatılmaktadır. Erdem (2003:161), yüksek güvensizlik, endişe, şüphencilik, alaycı davranışlarda bulunma ile kendini göstermektedir. Örgütsel sinizmin duygusal ve davranışsal boyutlarıyla ilişkilendirildiğinde, güven, temel bir unsur olduğu göze çarpmaktadır (Brandes, 1997:35).

Örgütsel sinizmin, adaletsizlik inancının ve güvensizlik duygusunun artmasına ve bunun sonucunda örgüte ilişkin eylemlerin çoğalmasına neden olduğu belirtilmektedir (Bommer ve diğ., 2005:736).

Yapılan bir araştırmada, güven ve örgütsel sinizmin değişiklik boyutunda temellendirilmektedir (Brandes, 1997:35)

- Birinci olarak, güven eksikliği, deneyim eksikliği üzerine temellendirilmektedir. Buna göre, bir birey, diğer gruba güvenmede kendinden emin olmak için yeterli

deneyime sahip değildir. Buna karşılık sinizm kesinlikle deneyime dayandırılmaktadır. Bir birey, böylesi bir güveni doğrulamak için deneyim eksikliğine dayanarak, diğer bir bireyin diğer gruba karşı olan güven eksikliğini kolaylıkla hayal edebilmektedir. Yalnız benzer koşullarda olan bir bireyin diğer grupla ilgili sinik olması olası bir durum değildir (değer eksikliğini bildirmek, acıyı ve utancı yaşamak vb.).

- İkinci olarak, güven, güvenen kişinin iyi olmasını önemseyen belirli bir eylemi gerçekleştirmek için diğer bir gruba karşı hassasiyet gerektirmektedir. Yine de, sinizm bir ön koşul olarak kişilerarası hassasiyeti gerektirmemektedir. Hassasiyetin yokluğunda güvenin hiçbir anlamı olmazken, bir kişi hassas ya da savunmasız olmadan da kesinlikle sinik olabilir.
- Üçüncü olarak güven tanımı, iki ya da daha çok grup arasındaki işbirliğini kolaylaştırmaya yönelebilir. Sinizm tanımı ise, işbirliğine yönelik bir iddia içermemektedir.

Örgütün amaçlarını genişletmek için eylemde bulunmak, örgütlerinde sinizm yaşayan bireylerin zihinlerinde bilişsel uyumsuzluğa yol açmaktadır. Örgütünde sinizm yaşayan bir birey, bütünlükten yoksun olduğuna inandığı bir örgütün resmi gereksinimlerinin ötesinde davranması olası değildir. Benzer şekilde, örgütlerinde sinizm yaşayan bireylerin duyguları ve inançları ile tutarlı bir biçimde davranmaları da olası bir durumdur. Böylece çalışanlar, örgütleriyle genellikle alay etmekte, örgütleriyle ilgili aşağılayıcı konuşmakta ya da örgütsel çabalarını engellemeye çalışmaktadırlar (Brandes, 1997:71).

### III.7.2.4. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında çeşitli benzerlikler ve farklılıklar yer almaktadır. Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının duyarsızlaşma boyutu ile benzer görülmektedir. Tükenmişlik kavramında, çalışanın örgütüne ve örgüt çalışanlarına karşın olumsuz tutumu yer alırken; örgütsel sinizm kavramında sadece çalışanın çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumu vurgulanmaktadır. Duyuşsal olarak, hem örgütsel sinizm hem de tükenmişlik kavramında hayal kırıklığı ve karamsarlık gibi olumsuz duygular yer almaktadır. Tükenmişlikte, olumsuz duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken; örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir. Davranışsal olarak, tükenmişlik sıklıkla çalışanların örgütsel yaşamdan geri çekilme davranışını ifade etmektedir. Sinizm kavramında ise, sinik birey daha çok savunmacı bir tutum sergileyebilir. Savunmacı tutumu, örgütsel eylemlere karşı sözlü olarak ya da örgütsel girişimlere alaycı davranışlarda bulunarak gerçekleştirebilir. Buna karşılık, her iki kavramda da bireyleri aşağılama ve küçümseme özelliği vardır. Tükenmişliğin sonuçları sağlığa zararlı iken, sinizmin sonuçları bazen pozitif etkiler de oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006:245). Bunun yanında yapılan bir araştırmada tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenmektedir (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003:643).

### III.7.2.5. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

İşe yabancılaşma, iş görenin işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden doyum sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması biçiminde tanımlanmaktadır (Elma, 2003:16). İşe yabancılaşma kavramı, bu doğrultuda örgütsel

sinizm kavramının sonuçlarıyla ilişkili görünmektedir.

Yapılan bir araştırmada, yabancılaşma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkisini incelenmiş ve örgütsel sinizm düzeyi artıkça, işe yabancılaşma düzeyinde de artma olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel sinizm türlerinden mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Abraham, 2000:282).

### **III.7.2.6. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Değişim**

Sinizm konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel değişim, örgütsel sinizm alan yazınında geniş yer tutmaktadır. Araştırmacılar örgütsel sinizmin, iyi yönetilemeyen değişim çabalarına tekrar tekrar maruz kalma sonucunda ortaya çıkan bir tutum olduğunu ileri sürmektedirler. Onlara göre örgütsel sinizm, değişimi gerçeğeleştirmeye çalışan aktörlerin yetersiz veya tembel, bazen hem yetersiz hem de tembel olduğu inancına dayalı, gelecekte karşılarına çıkacak örgütsel değişim çabalarının başarısı hakkında kötümserliğin hâkim olduğu bir yapıdır. Daha sonra yapılan çalışmalarda örgütsel değişime bağlı çalışan sinizmi (ÖDBS), ilişkili diğer kavramlardan tamamıyla farklı, yeni bir yapı olarak ele alınması gerektiğini öne sürerek bu amaçlarına uygun bir ölçek geliştirdiler. ÖDBS'nin kısa bir süre önceki değişimin, etkin olmayan liderlik uygulamalarının ve katılımcı karar alma yoksunluğunun bir sonucu olarak öğrenilmiş olduğu konusunda hem fikir olundu. ÖDBS ile örgütsel bağlılığın azalmasında ve işçi şikâyeti sayısının artması arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Değişim sürecinde iyi performans ile daha çok para kazanma arasında ilişki olduğuna yönelik algıların ÖDBS'ni azalttığını belirtilmektedir (Wanous ve diğer., 2000:144). Ayrıca 2005'te yapılan bir çalışmada, örgütsel

sinizm mevcut tanımlarının yetersiz ve eksik olduğunu ileri sürülerek, kavramı yeniden tartışmaya açılmıştır. Tartışma neticesinde sinizmi; değişime yönelik sinizm, yönetime yönelik sinizm ve genel sinizm olmak üzere üç farklı türü üzerinde durulmaktadır (Stanley ve diğ., 2005:455).

Örgütsel değişim odaklı bir diğer çalışma Bernerth ve diğ., (2007) aittir. Adalet, değişime bağlı sinizm ve bağlılığı, örgütsel değişimin değişkenleri olarak ele almaktadırlar. Araştırmalarında yöntemsel ve faaliyetler arası adaletin, değişime bağlı sinizmin öncülü olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte değişime bağlılığı öngörmede, adaletin tüm boyutlarının (faaliyetler arası, yöntemsel ve dağıtımsal) sinizm ile karşılıklı etkileşim içinde olduğunu ileri sürmektedirler (Bernerth 2007:310).

### **III.7.2.7. Örgütsel Sinizm ve Liderlik**

Örgütsel sinizm ve liderlik bağlantısı kuran çalışmalardan ilki Davis ve Gardner (2004)'a aittir. Yazarlar araştırmalarında liderlik açısından lider-üye ilişkisi içinde atfetme süreçlerinin nasıl oluştuğunu ve atfetmelerin örgütsel sinizmi nasıl etkilediğini keşfetmişlerdir. Yapılan diğer bir araştırma da dönüşümcü liderliğin ÖDBS ile negatif ilişkili olduğunu; grup uyumu hakkında çalışan algısının, dönüşümcü liderlik ile ÖDBS arasındaki ilişkiyi düzenlediğini; grup uyumu hakkında yüksek algının, ÖDBS üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisini daha çok güçlendirdiğini ortaya koyulmuştur (Wu ve diğ., 2007:351).

Sinizme, çalışanların liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi çerçevesinden de bakmak mümkündür (Scharmer, 2007:125). Bu açıdan bakıldığında, sinizm çalışanların idrak etme yeteneklerinin geliştirilmesinin önündeki üç engelden biri olarak görülebilir.

Diğer ikisi diğerlerini sürekli eleştirme ve korkudur. Bu çerçevede de yazar, sinizmi, çalışanları kendi yaratıcılıklarından uzaklaştıran tüm duygusal eylemler olarak nitelendirmekte ve gelişmeyi bloke ettiği için çalışanları etkisizleştirdiğini ileri sürmektedir. Ayrıca çalışanların iş yükündeki artış ve bu artışın çalışanların sağlığına ve özel yaşamlarına zarar verme eğilimli yeni iş ortamı, çalışanlar arasında sinizmi artırmakta ve çalışan bağlılığını azaltmaktadır (Cartwright ve Holmes, 2006:210).



## **IV. BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

#### **IV.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

Bu çalışmanın amacı çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini belirlemektir. Son yıllarda örgütsel sinizm konusu başta örgütsel davranış olmak üzere sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Ancak ülkemizde bugüne kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile çalışanların sinizm düzeylerini ve demografik özelliklerin sinizm ile ilişkilerini tespit etmek amaçlanmıştır.

#### **IV.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırma, kısıtlı bir sürede, sadece bir il kapsamındaki (Karaman) kamu kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularının temel olarak Türkiye’de Karaman İli Kamu Kurumları ile sınırlandırılmış olması çalışmanın sonuçlarının sadece Karaman ili kamu kurumlarına ait olduğunu göstermektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak tüm Türkiye, ya da daha geniş bir coğrafya için yapılacak genellemelerin

doğruluk derecesi sınırlı olacaktır. Farklı kamu kurumları düşünüldüğünde, araştırmanın bulguları temel olarak Karaman ilinde kendi alanlarında belli bir başarıyı yakalamış ve diğer illere örnek olabilecek konumda olan kurumlar için geçerlidir. Bu nedenle söz konusu araştırmanın sonuçlarına dayanarak diğer kamu kurumları için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır. Ayrıca araştırmada elde edilen verilerin doğru olarak kabul edildiği ve araştırmada kullanılan ölçeklerin istenen nitelikleri ölçtüğü varsayılmıştır.

### **IV.3. ÖRNEKLEM KİTLESİ**

Anket çalışması, Türkiye’de İç Anadolu bölgesinde yer alan Karaman ilindeki Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Milli Eğitim Müdürlüğü, Karaman Valiliği ve Sağlık İl Müdürlüğü ile Tarım İl Müdürlüğü çalışanları arasından basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 140 adet kamu görevlisine sorulan toplam 13 adet sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde, gerçekleştirilen anketin kapsamı, yöntemi ve bulguları ayrıntılı bir biçimde anlatılmıştır.

#### **IV.3.1. Sayıtlar**

- 1.Araştırmada kullanılan örneklemin ana kütleli yeterli derecede temsil ettiği varsayılmıştır.
- 2.Ankete katılan çalışanların soruları doğru ve samimi olarak yanıtladıkları varsayılmıştır.
- 3.Ankete katılan kamu kurumlarının diğer kamu kurumlarının potansiyel özelliklerini içlerinde barındırdıkları varsayılmıştır.
- 4.Ankette kullanılan soruların meydana getirilen denenceleri test etmek için yeterli olduğu varsayılmıştır.

#### **IV.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN HİPOTEZLER**

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H<sub>1</sub>. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri kurumdaki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>. Çalışanlar örgütsel sinizm yaşamaktadırlar.

#### **IV.5. ANKETİN HAZIRLANMASI İLE İLGİLİ AŞAMALAR**

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir alanyazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler Türkçeye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Fikrim Yok (Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum)

4. Katılıyorum

5. Kesinlikle Katılıyorum; cümlelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçekten alınabilecek en yüksek puan 65 ve en düşük puan 13'tür.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

#### **IV.5.1.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması**

Anket sorularının Türkçeden İngilizceye çevrilmesinde ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkların giderilmesi amacıyla ilk olarak, her iki lisana ve konuya hâkim bir kişi tarafından soruların İngilizceden Türkçeye çevirileri yapılmıştır. Daha sonra iki lisana da hâkim ancak konuyu bilmeyen bir filolog tarafından Türkçeye çevrilmiş olan sorular tekrar İngilizceye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Anketin Türkçeye çevrilmesinde orijinal versiyonunun linguistik ve psikometrik denliğini koruması için gereken özen gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçek; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” (ÖSÖ) kullanılmıştır. 13 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin gözden geçirilmiş formudur. Bu formda, davranışsal boyutta yer alan bir madde çıkarılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal

olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Bilişsel boyutta beş madde, duyuşsal boyutta dört madde ve davranışsal boyutta dört madde bulunmaktadır. Brandes ve diğerleri (1999) bilişsel boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,63 ile 0,81; duyuşsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,75 ile 0,80 ve davranışsal boyuttaki maddelerin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,80 arasında değiştiiğini hesaplamışlardır. Ayrıca, boyutların Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayıları sırasıyla 0,86, 0,80 ve 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından son şekli verilen örgütsel sinizm ölçeği, başka araştırmalarda (Brandes ve diğerleri, 1999; FitzGerald, 2002) da uygulanmıştır. Ayrıca İtalya (Bobbio, Manganelli ve Spadaro, 2006) dil ve kültürüne de uyarlaması yapılmıştır.

Ülkemizde örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısının ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi, ilk olarak Erdost ve diğerleri (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Erdost ve diğerleri (2007), örgütsel sinizm ölçeğinin Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 maddelik formunu kullanmışlardır. Araştırmalarında, örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan maddelerin boyutlara göre dağılımlarının, özgün formda elde edilen dağılıma göre farklı olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda, özgün örgütsel sinizm ölçeğinde davranışsal boyutta yer alan iki maddenin duyuşsal boyutta çalıştığı gözlenmiştir.

Ayrıca çalışanların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 6 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş,

cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın analizinde yeterince anlaşılmadığı, faktör yüklerinin düşük olduğu ve alfa güvenilirlik katsayılarını düşürdüğü gerekçesiyle 13 sorudan oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeğinden 3 soru çıkarılmıştır.

#### **IV.5.2.Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar**

Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken alan yazında belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca anketi cevaplamamanın kişiye mal olacağı ortalama zaman süresi ile ilgili bilgiye yer verilmiştir. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtı bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

## IV.6.İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testi, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik Anova ve t-testlerinden oluşmaktadır.

### IV.6.1.Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdelerle dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 6.1.** Cinsiyetle ilgili frekans tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	65	65,0	65,0	65,0
Kadın	35	35,0	35,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Tablo 6.1. de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 65'i erkek ve 35'i ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelerle dağılımları sırasıyla % 65 ve % 35'dir.

**Tablo 6. 2.** Medeni durumla ilgili frekans tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	80	80,0	80,0	80,0
Bekâr	20	20,0	20,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6. 2’de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin % 20’si bekâr, % 80’i evlilerden oluşmaktadır. Buda gösteriyor ki ankette katılanların büyük bir kısmı evli çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 6.3.** Yaş ile ilgili frekans tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25	2	2,0	2,0	2,0
25-30	12	12,0	12,0	14,0
30-35	17	17,0	17,0	31,0
35-40	30	30,0	30,0	61,0
40-45	18	18,0	18,0	79,0
45-50	15	15,0	15,0	94,0
50-55	5	5,0	5,0	99,0
55 ve üzeri	1	1,0	1,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.3’te görüldüğü üzere ankete katılanların %2’si 20 ile 25 yaş arasında; %12’si 25



ile 30 yaş arasında; %17'si 30 ile 35 yaş arasında; %30'u 35 ile 40 yaş arasında; %18'i 40 ile 45 yaş arasında; %15'i 45 ile 50 yaş arasında; %5'i 50 ile 55 yaş arasında ve sadece %1'i 55 yaş ve üzerindeki çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 6.4.** Çalışanların kurumdaki pozisyonları ile ilgili frekans tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üst düzey yönetici	3	3,0	3,0	3,0
Orta kademe yönetici	15	15,0	15,0	18,0
Yönetici değil (memur/işçi)	60	60,0	60,0	78,0
Diğer	22	22,0	22,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.4'te görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların %3'ü üst düzey yönetici; % 15'i Orta kademe yönetici; %60'ı yönetici değil yani kurumda memur/ işçi sınıfından ve % 22'si de kurumda diğer işlerde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların büyük bir kısmını yönetici olmayan, memur/işçi sınıfındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Buda gösteriyor ki yönetici olmayanların anketi etkileme oranları daha yüksektir.

**Tablo 6. 5.** Çalışanların eğitim düzeyleri ile ilgili frekans tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim (ilk ve orta)	6	6,0	6,0	6,0
Lise ve dengi	10	10,0	10,0	16,0
Meslek yüksek okulu (ön lisans)	22	22,0	22,0	38,0
Üniversite (lisans)	48	48,0	48,0	86,0
Lisansüstü (yüksek lisans ve doktora)	14	14,0	14,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.5'te görüldüğü üzere ankete katılanların %6'sı ilköğretim (ilk ve orta kademeden mezun) kişilerden oluşmaktadır. % 10'u lise ve dengi okuldan; % 22'si Ön lisans yani meslek yüksek okulundan mezun; %48'i Üniversite Lisans mezunu; %14'ü yüksek lisans ve doktora mezunlarından oluşmaktadır. Ankete katılanların bilgilerine göre kamu kurumunda çalışanların %84'ü üst düzey eğitime sahiptir. Bu da bize kamu kurumlarında personel istihdamında eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğu göstermektedir.

**Tablo 6. 6.** Çalışanların iş tecrübeleri ile ilgili frekans tablosu

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	7	7,0	7,0	7,0
5-10	16	16,0	16,0	23,0
10-15	27	27,0	27,0	50,0
15-20	21	21,0	21,0	71,0
20-25	14	14,0	14,0	85,0
25-30	10	10,0	10,0	95,0
30-35	3	3,0	3,0	98,0
35 ve üstü	2	2,0	2,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.6'da görüldüğü üzere çalışanların %7'i 0 ile 5 yıl iş tecrübesine sahip; % 16'sı 5 ile 10 yıl arasında iş tecrübesine sahip; % 27'si 10 ile 15 yıl iş tecrübesine sahip; % 21'i 15 ile 20 yıl arasında iş tecrübesine sahip; % 14'ü 20 ile 25 yıl iş tecrübesine sahip; % 10'u 25 ile 30 yıl iş tecrübesine sahip; % 3'ü 30 ile 35 yıl iş tecrübesine sahip ve son olarak %2'si 35 yaş üzeri iş tecrübesine sahip. Tablo 6.6'da da görüldüğü üzere ankete katılanların %5'i 30 yıl ve üzere iş tecrübesine sahip. Bu da gösteriyor ki çalışanların büyük bir kısmı 30 yıl iş tecrübesine sahip olandan işten ayrılmayı tercih ediyor.

#### IV.6.2. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Ortalama ve standart sapma değerleri göz önünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ankette yer alan 13 sorudan (demografik özelliklerle ilgili sorular hariç) 3'ü elenerek geriye kalan 10 soruya tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılabilmektedir.

Örgütsel sinizmle ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 6.7'den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0.543 ile 0.897 arasında değişmektedir. Faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 54.3'ü ile % 89.7'sini açıklamaktadır.

**Tablo 6. 7.** Örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yükleri

(Açıklanan Toplam Varyans: 70,070)

İfadeler	1
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	,626
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	,752
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	,543

Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	,791
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	,897
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	,877
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	,617
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	,611
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakarız.	,614
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	,681

#### IV.6.3. Güvenilirlik Analizleri

İleri sürülen hipotezlerin test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Tutarlı olması; ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Dengeli olması; diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir. Güvenilirliğin

hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, İkiye Bölünmüş Yöntem (Split Half), Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında alanyazındaki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurulmuş en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 6.8’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

**Tablo 6.8.** Değişkenlerin güvenilirlik göstergeleri

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,823	10

Tablo 6.8’de görüleceği üzere örgütsel sinizm ile ilgili ölçeğin SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirliği 0.823 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

#### IV.6.4. Hipotezlerin Testi

**Tablo 6.9.** Cinsiyet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik t-testi

	Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	Erkek	65	2,8923	1,23899	,15368
	Kadın	34	2,8824	1,34310	,23034
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	Erkek	65	2,6615	1,20256	,14916
	Kadın	35	2,5143	1,17251	,19819
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	Erkek	65	2,4462	1,21232	,15037
	Kadın	35	2,8286	1,33913	,22635
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	Erkek	65	2,4308	1,29867	,16108
	Kadın	35	2,3143	1,15737	,19563
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	Erkek	65	2,4154	1,29774	,16097
	Kadın	35	2,2000	1,18322	,20000
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	Erkek	65	2,4769	1,32415	,16424
	Kadın	35	2,4571	1,17180	,19807
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	Erkek	65	2,4462	1,32324	,16413
	Kadın	35	2,3714	1,13981	,19266
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	Erkek	65	2,3231	1,10549	,13712
	Kadın	35	2,5714	1,11897	,18914
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	Erkek	65	2,708	1,3077	,1622
	Kadın	35	2,657	1,1617	,1964
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	Erkek	65	2,7846	1,31687	,16334
	Kadın	35	2,6571	1,32716	,22433

Bağımsız Örneklem Testi										
		Değişkenlerin Eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi						
		F	Sig.	t	df	2 Yönlü Önemlilik	Ortalama Farklılığı	Standart Hata Farklılığı	95% Farklılığın İç Güvenirliği	
									En Alt	En Üst
Çalıştığım Durumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	Tahmini Varyans Eşitliği	,070	,791	,037	97	,971	,00995	,26993	-,52579	,54570
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,036	62,529	,971	,00995	,27690	-,54347	,56338
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	Tahmini Varyans Eşitliği	,015	,904	,589	98	,557	,14725	,24996	-,34878	,64329
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,594	71,276	,555	,14725	,24805	-,34731	,64181
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	Tahmini Varyans Eşitliği	1,603	,208	-1,450	98	,150	-,38242	,26370	-,90572	,14088
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			-1,407	64,008	,164	-,38242	,27175	-,92530	,16046



Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	Tahmini Varyans Eşitliği	,896	,346	,444	98	,658	,11648	,26238	-,40419	,63716
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,460	76,942	,647	,11648	,25341	-,38813	,62110
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	Tahmini Varyans Eşitliği	1,821	,180	,816	98	,417	,21538	,26400	-,30851	,73928
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,839	75,486	,404	,21538	,25673	-,29599	,72676
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	Tahmini Varyans Eşitliği	1,156	,285	,074	98	,941	,01978	,26697	-,51001	,54957
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,077	77,392	,939	,01978	,25731	-,49254	,53210
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	Tahmini Varyans Eşitliği	1,567	,214	,282	98	,778	,07473	,26472	-,45060	,60005
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,295	79,119	,769	,07473	,25309	-,42903	,57849

Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	Tahmini Varyans	,023	,880	-1,067	98	,289	-,24835	,23276	-,71025	,21355
	Eşitliği									
	Tahmin Edilemeyen Varyans			-1,063	69,004	,291	-,24835	,23362	-,71440	,21770
	Eşitliği									
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	Tahmini Varyans	,815	,369	,192	98	,849	,0505	,2640	-,4733	,5744
	Eşitliği									
	Tahmin Edilemeyen Varyans			,198	77,145	,843	,0505	,2547	-,4566	,5577
	Eşitliği									
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	Tahmini Varyans	,124	,725	,460	98	,646	,12747	,27684	-,42191	,67685
	Eşitliği									
	Tahmin Edilemeyen Varyans			,459	69,264	,647	,12747	,27749	-,42608	,68102
	Eşitliği									

Yukarıdaki tablolarda cinsiyet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik t-testi sonuçları gösterilmektedir. Gerek kadın ve erkek çalışanların örgütsel sinizm ifadelerine verdikleri cevaplardaki ortalama ve standart sapmaların birbirine yakın olmaları gerekse bağımsız t testindeki sigma değerlerinin  $p > 0.05$ 'den büyük olmaları ileri sürülen hipotez 1'nin ret edildiğini göstermektedir. Ayrıca bu bulgu alan yazında yer aldığı gibi, örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyete göre değişmediği gerçeği ile uyumlu olduğu düşünülmektedir. Andersson ve Bateman (1997), Bateman, Sakano ve Fujita (1992), Mirvis ve Kanter (1991),

Reichers diğ., (1997), Wanous diğ., (2000) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları da bu yöndeki bulgumuzu desteklemektedir.

**Tablo 6.10.** Medeni durum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler

Grup İstatikleri					
	Medeni durumunuz	N	Ortalama	Standart Hata	Standart Hata Ortalaması
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	Evli	79	2,8987	1,26689	,14254
	Bekar	20	2,8500	1,30888	,29267
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	Evli	80	2,5875	1,19803	,13394
	Bekar	20	2,7000	1,17429	,26258
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	Evli	80	2,5625	1,25127	,13990
	Bekar	20	2,6500	1,34849	,30153
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	Evli	80	2,4125	1,25983	,14085
	Bekar	20	2,3000	1,21828	,27242
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	Evli	80	2,4125	1,25983	,14085
	Bekar	20	2,0500	1,23438	,27601
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	Evli	80	2,5125	1,29257	,14451
	Bekar	20	2,3000	1,17429	,26258
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	Evli	80	2,4250	1,25057	,13982
	Bekar	20	2,4000	1,31389	,29380
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	Evli	80	2,3750	1,05991	,11850
	Bekar	20	2,5500	1,31689	,29447
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	Evli	80	2,700	1,2669	,1416
	Bekar	20	2,650	1,2258	,2741
Başlarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	Evli	80	2,7375	1,27034	,14203
	Bekar	20	2,7500	1,51744	,33931

Bağımsız Örneklem Testi										
		Değişkenlerin		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi						
		Eşitliği için		t	df	2 Yönlü	Ortalama	Standart	95% Farklılığın	
Levene Testi		F	Sig.						Önemlilik	Farklılığı
		F	Sig.	t	df	Önemlilik	Farklılığı	Farklılığı	En Alt	En Üst
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	Tahmini Varyans Eşitliği	,062	,804	,153	97	,879	,04873	,31921	-,58481	,68227
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,150	28,689	,882	,04873	,32554	-,61738	,71485
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	Tahmini Varyans Eşitliği	,045	,832	-,377	98	,707	-,11250	,29837	-,70460	,47960
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			-,382	29,691	,705	-,11250	,29477	-,71476	,48976
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	Tahmini Varyans Eşitliği	,034	,854	-,275	98	,784	-,08750	,31767	-,71791	,54291
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			-,263	27,751	,794	-,08750	,33240	-,76867	,59367

Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	Tahmini Varyans Eşitliği	,208	,649	,359	98	,720	,11250	,31297	-,50858	,73358
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,367	30,001	,716	,11250	,30668	-,51382	,73882
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	Tahmini Varyans Eşitliği	2,811	,097	1,155	98	,251	,36250	,31373	-,26010	,98510
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			1,170	29,700	,251	,36250	,30988	-,27062	,99562
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	Tahmini Varyans Eşitliği	2,487	,118	,669	98	,505	,21250	,31762	-,41781	,84281
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,709	31,557	,484	,21250	,29972	-,39834	,82334
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	Tahmini Varyans Eşitliği	,000	1,000	,079	98	,937	,02500	,31577	-,60164	,65164
	Tahmin Edilemeyen Varyans Eşitliği			,077	28,233	,939	,02500	,32537	-,64124	,69124

Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	Tahmini Varyans	2,165	,144	-,628	98	,531	-,17500	,27859	-,72786	,37786
	Eşitliği									
	Tahmin Edilemeyen Varyans			-,551	25,492	,586	-,17500	,31742	-,82809	,47809
	Eşitliği									
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	Tahmini Varyans	,052	,820	,159	98	,874	,0500	,3148	-,5746	,6746
	Eşitliği									
	Tahmin Edilemeyen Varyans			,162	29,988	,872	,0500	,3085	-,5801	,6801
	Eşitliği									
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	Tahmini Varyans	2,067	,154	-,038	98	,970	-,01250	,33047	-,66830	,64330
	Eşitliği									
	Tahmin Edilemeyen Varyans			-,034	26,049	,973	-,01250	,36784	-,76853	,74353
	Eşitliği									

Yukarıdaki tablolarda çalışanların medeni durumları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik t-testi sonuçları gösterilmektedir. Gerek kadın ve erkek çalışanların örgütsel sinizm ifadelerine verdikleri cevaplardaki ortalama ve standart sapmaların birbirine yakın olmaları gerekse bağımsız t testindeki sigma değerlerinin  $p > 0.050$ 'den büyük olmaları ileri sürülen hipotez 2'nin ret edildiğini göstermektedir. Çalışanların medeni durumları ile örgütsel sinizm düzeylerinin arasında herhangi bir anlamlı farklılık yoktur. Yani, çalışanların bekâr ya da evli olmaları örgütsel sinizm düzeylerini etkilememiştir. Mirvis ve Kanter (1991),

Reichers diğ., (1997), Wanous ve diğ., (2000) tarafından yapılan araştırmalarda medeni durum açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak alan yazın incelendiğinde, bekâr çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek değer gösterdiğine ilişkin bulgular da yer almaktadır.

**Tablo 6. 11.** Yaş İle örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik anova testi

ANOVA						
		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	Gruplar Arası	10,015	7	1,431	,881	,525
	Gruplar İçi	147,763	91	1,624		
	Toplam	157,778	98			
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	Gruplar Arası	9,010	7	1,287	,905	,506
	Gruplar İçi	130,780	92	1,422		
	Toplam	139,790	99			
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerekleşiş gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	Gruplar Arası	12,097	7	1,728	1,087	,378
	Gruplar İçi	146,263	92	1,590		
	Toplam	158,360	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	Gruplar Arası	17,480	7	2,497	1,685	,122
	Gruplar İçi	136,310	92	1,482		
	Toplam	153,790	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	Gruplar Arası	9,197	7	1,314	,821	,572
	Gruplar İçi	147,243	92	1,600		
	Toplam	156,440	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	Gruplar Arası	9,380	7	1,340	,824	,570
	Gruplar İçi	149,530	92	1,625		
	Toplam	158,910	99			

Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	Gruplar Arası	7,007	7	1,001	,617	,741
	Gruplar İçi	149,353	92	1,623		
	Toplam	156,360	99			
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	Gruplar Arası	8,175	7	1,168	,942	,478
	Gruplar İçi	114,015	92	1,239		
	Toplam	122,190	99			
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	Gruplar Arası	7,657	7	1,094	,681	,688
	Gruplar İçi	147,733	92	1,606		
	Toplam	155,390	99			
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	Gruplar Arası	21,278	7	3,040	1,865	,084
	Gruplar İçi	149,962	92	1,630		
	Toplam	171,240	99			

Yapılan Anova testinde çalışanların yaşı ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Tablo 6.11’de yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Gerek kadın ve erkek çalışanların örgütsel sinizm ifadelerine verdikleri cevaplardaki ortalama ve standart sapmaların birbirine yakın olmaları gerekse bağımsız anova testindeki sigma değerlerinin  $p > 0.050$ ’den büyük olmaları ileri sürülen hipotez 3’nin ret edildiğini göstermektedir. Ayrıca alan yazın incelendiğinde, yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı gözlenmiştir (Andersson, 1996; Batteman diğ., 1992; Mirvis ve Kanter, 1991; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).



**Tablo 6. 12.** Kurumdaki pozisyonu ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik anova testi

ANOVA						
		Karelerin özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	Gruplar Arası	3,314	3	1,105	,679	,567
	Gruplar İçi	154,464	95	1,626		
	Toplam	157,778	98			
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	Gruplar Arası	5,366	3	1,789	1,277	,287
	Gruplar İçi	134,424	96	1,400		
	Toplam	139,790	99			
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	Gruplar Arası	2,855	3	,952	,588	,625
	Gruplar İçi	155,505	96	1,620		
	Toplam	158,360	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	Gruplar Arası	4,093	3	1,364	,875	,457
	Gruplar İçi	149,697	96	1,559		
	Toplam	153,790	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	Gruplar Arası	4,269	3	1,423	,898	,445
	Gruplar İçi	152,171	96	1,585		
	Toplam	156,440	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	Gruplar Arası	4,010	3	1,337	,828	,481
	Gruplar İçi	154,900	96	1,614		
	Toplam	158,910	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	Gruplar Arası	3,413	3	1,138	,714	,546
	Gruplar İçi	152,947	96	1,593		
	Toplam	156,360	99			

Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	Gruplar Arası	,672	3	,224	,177	,912
	Gruplar İçi	121,518	96	1,266		
	Toplam	122,190	99			
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	Gruplar Arası	1,157	3	,386	,240	,868
	Gruplar İçi	154,233	96	1,607		
	Toplam	155,390	99			
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	Gruplar Arası	2,899	3	,966	,551	,649
	Gruplar İçi	168,341	96	1,754		
	Toplam	171,240	99			

Yapılan Anova testinde çalışanların kurumdaki pozisyonları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Tablo 6.12’de kurumdaki pozisyonları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Çalışanların örgütsel sinizm ifadelerine verdikleri cevaplardaki bağımsız anova testindeki sigma değerlerinin  $p > 0.050$ ’den büyük olmaları ileri sürülen hipotez 4’ün ret edildiğini göstermektedir.

**Tablo 6. 13.** Eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik anova testi

ANOVA						
		Karelerin Özeti	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların	Gruplar Arası	5,478	4	1,370	,845	,500
	Gruplar İçi	152,300	94	1,620		

farklı olduğuna inanıyorum.	Toplam	157,778	98			
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	Gruplar Arası	2,000	4	,500	,345	,847
	Gruplar İçi	137,790	95	1,450		
	Toplam	139,790	99			
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	Gruplar Arası	5,695	4	1,424	,886	,476
	Gruplar İçi	152,665	95	1,607		
	Toplam	158,360	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	Gruplar Arası	1,835	4	,459	,287	,886
	Gruplar İçi	151,955	95	1,600		
	Toplam	153,790	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	Gruplar Arası	1,840	4	,460	,283	,889
	Gruplar İçi	154,600	95	1,627		
	Toplam	156,440	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	Gruplar Arası	3,465	4	,866	,529	,714
	Gruplar İçi	155,445	95	1,636		
	Toplam	158,910	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	Gruplar Arası	5,315	4	1,329	,836	,506
	Gruplar İçi	151,045	95	1,590		
	Toplam	156,360	99			
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup	Gruplar Arası	4,498	4	1,124	,908	,463
	Gruplar İçi	117,692	95	1,239		

bitenler konusunda yakınırım.	Toplam	122,190	99			
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	Gruplar Arası	4,802	4	1,201	,757	,556
	Gruplar İçi	150,588	95	1,585		
	Toplam	155,390	99			
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	Gruplar Arası	12,035	4	3,009	1,795	,136
	Gruplar İçi	159,205	95	1,676		
	Toplam	171,240	99			

Tablo 6.12’de çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Yapılan Anova testinde çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların örgütsel sinizm ifadelerine verdikleri cevaplardaki bağımsız anova testindeki sigma değerlerinin  $p > 0.050$ ’den büyük olmaları ileri sürülen hipotez 5’in ret edildiğini göstermektedir.

**Tablo 6.14.** Kıdem ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere yönelik anova testi

ANOVA						
		Karelerin Özeti	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	Gruplar Arası	21,363	7	3,052	2,036	,059
	Gruplar İçi	136,415	91	1,499		
	Toplam	157,778	98			
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve	Gruplar Arası	14,262	7	2,037	1,493	,179
	Gruplar İçi	125,528	92	1,364		

uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	Toplam	139,790	99			
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	Gruplar Arası	11,606	7	1,658	1,039	,409
	Gruplar İçi	146,754	92	1,595		
	Toplam	158,360	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	Gruplar Arası	2,124	7	,303	,184	,988
	Gruplar İçi	151,666	92	1,649		
	Toplam	153,790	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	Gruplar Arası	9,069	7	1,296	,809	,582
	Gruplar İçi	147,371	92	1,602		
	Toplam	156,440	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	Gruplar Arası	13,000	7	1,857	1,171	,327
	Gruplar İçi	145,910	92	1,586		
	Toplam	158,910	99			
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	Gruplar Arası	11,872	7	1,696	1,080	,383
	Gruplar İçi	144,488	92	1,571		
	Toplam	156,360	99			
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	Gruplar Arası	5,110	7	,730	,574	,776
	Gruplar İçi	117,080	92	1,273		
	Toplam	122,190	99			
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	Gruplar Arası	16,077	7	2,297	1,517	,171
	Gruplar İçi	139,313	92	1,514		
	Toplam	155,390	99			

Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	Gruplar Arası	25,185	7	3,598	2,266	,036
	Gruplar İçi	146,055	92	1,588		
	Toplam	171,240	99			

Tablo 6.14’de kıdem ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik Anova testi sonuçları gösterilmektedir. Yapılan Anova testinde kıdem ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Çalışanların örgütsel sinizm ifadelerine verdikleri cevaplardaki bağımsız anova testindeki sigma değerlerinin  $p>0.050$ ’den büyük olmaları ileri sürülen hipotez 6’nın ret edildiğini göstermektedir.

**Tablo 6.15.** Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	14	14,0	14,1	14,1
Katılmıyorum	32	32,0	32,3	46,5
Fikrim yok	15	15,0	15,2	61,6
Katılıyorum	27	27,0	27,3	88,9
Tamamen katılıyorum	11	11,0	11,1	100,0
Toplam	99	99,0	100,0	
Kayıp Veri	1	1,0		
Toplam	100	100,0		

Tablo 6.15'te görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin %14'ü kesinlikle katılmıyor, %32'si katılmıyor,%15'inin bu soru hakkında fikri yok, %27'si katılıyor ve %11'i de tamamen katılıyor. Bu tabloya göre, çalıştığı kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanların sayısı, katılmayanların sayısından düşük.

**Tablo 6. 16.** Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	19	19,0	19,0	19,0
Katılmıyorum	34	34,0	34,0	53,0
Fikrim yok	20	20,0	20,0	73,0
Katılıyorum	21	21,0	21,0	94,0
Tamamen Katılıyorum	6	6,0	6,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.16'da görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin % 19'u kesinlikle bu düşünceye katılmıyor. %34'ü katılmıyor, %20'sinin fikri yok; %21'i katılıyor ve %6' sıda tamamen katılıyor. Tablo 6.16'ya göre ankete katılanların büyük kısmı kurumdaki politikaları, amaçları ve uygulamalar arasında ortak bir yön olduğuna inanıyor.

**Tablo 6. 17.** Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	21	21,0	21,0	21,0
Katılmıyorum	37	37,0	37,0	58,0
Fikrim yok	14	14,0	14,0	72,0
Katılıyorum	19	19,0	19,0	91,0
Tamamen Katılıyorum	9	9,0	9,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.17’de görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin %21’i kesinlikle katılmıyor; %37’si katılmıyor; %14’ü kararsız; %19’u katılıyor se son olarak %9’u tamamen katılıyor. Tablo 6.17 bize yine kurum çalışanlarının büyük kısmı kurumun verdiği sözler üzerinde durduğu, kendine gerçekleştirilebilecek hedefler çizdiğini ve bu hedeflere ulaşmak için çaba harcadığını göstermektedir.

**Tablo 6. 18.** Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	28	28,0	28,0	28,0
Katılmıyorum	35	35,0	35,0	63,0
Fikrim yok	14	14,0	14,0	77,0
Katılıyorum	16	16,0	16,0	93,0
Tamamen Katılıyorum	7	7,0	7,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	



Tablo 6.18’de görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin %28’i kesinlikle katılmıyor; % 35’i katılmıyor; % 14’ü kararsız; % 16’sı katılıyor ve son olarak % 7’si tamamen katılıyor. Tablo 6.18’deki verilere göre çalıştığı kurumu düşününce sinirlenen kişilerin oranı %23’i te kalıyor. Bu bilgilere göre ankete katılanların çoğu çalıştığı kurum hakkında kötü düşünmüyor.

**Tablo 6. 19.** Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	30	30,0	30,0	30,0
Katılmıyorum	36	36,0	36,0	66,0
Fikrim yok	11	11,0	11,0	77,0
Katılıyorum	16	16,0	16,0	93,0
Tamamen Katılıyorum	7	7,0	7,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.19’da görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin %30’u kesinlikle katılmıyor; %36’sı katılmıyor; %11’inin fikri yok; %16’sı katılıyor ve son olarak %7’si tamamen katılıyor. Ankete katılanların sadece %23’ü çalıştığı kurumu düşündükçe hiddetleniyor. Bir başka deyişle ankete katılanların büyük bir kısmı çalıştığı ortam hakkında düşündüğü zaman hiddetlenmiyor.

**Tablo 6. 20.** Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	24	24,0	24,0	24,0
Katılmıyorum	39	39,0	39,0	63,0
Fikrim yok	12	12,0	12,0	75,0
Katılıyorum	16	16,0	16,0	91,0
Tamamen Katılıyorum	9	9,0	9,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.20’de görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin %24’ü kesinlikle katılmıyor; %39’u katılmıyor; %12’si kararsız; % 16 ‘sı katılıyor ve son olarak çalışanların % 9 ‘u tamamen katılıyor. Bu bilgilere göre çalıştığı kurumu düşündüğü zaman gerilim yaşayanların sayısı, gerilim yaşamayanlara göre çok düşük. Ankete katılanları duygusal ölçen bu soru çalışanların ciddi anlamda kurumları ile sorunlarının olmadığı göstermektedir.

**Tablo 6. 21.** Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	27	27,0	27,0	27,0
Katılmıyorum	35	35,0	35,0	62,0
Fikrim yok	15	15,0	15,0	77,0
Katılıyorum	15	15,0	15,0	92,0
Tamamen Katılıyorum	8	8,0	8,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.21’de görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin %27’si kesinlikle katılmıyor; %35’i katılmıyor; % 15’i kararsız; %15’i katılıyor ve son olarak %8’i tamamen katılıyor. Bu bilgiler doğrultusunda ankete katılanların yaklaşık %75’i kurumu düşündüğü zaman endişe duymuyor. Geleceğe güvenle bakıp çalıştığı kurumda mutlu bir şekilde çalışıyor.

**Tablo 6. 22.** Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırim

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	21	21,0	21,0	21,0
Katılmıyorum	42	42,0	42,0	63,0
Fikrim yok	15	15,0	15,0	78,0
Katılıyorum	19	19,0	19,0	97,0
Tamamen Katılıyorum	3	3,0	3,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.22’de görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin %21 kesinlikle katılmıyor; %42’si katılmıyor; % 15’i kararsız; % 19’u katılıyor ve son olarak da %3’ü katılıyor. Tablo 6.22’deki verilere göre sadece %21’lik bir katılımcı; çalıştığı kurumdaki yaşananlar hakkında dışarıda kurumdan yakınıyor. Kurumdaki olaylar hakkında yakınlar kumunun işleyişinden pek memnun olmadıklarını dile getiriyorlar. Ama çoğunluk yine kurumdaki olup biten olayları başkaları ile paylaşmamayı tercih ediyorlar.

**Tablo 6.23.** Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışıırız

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	21	21,0	21,0	21,0
Katılmıyorum	29	29,0	29,0	50,0
Fikrim yok	16	16,0	16,0	66,0
Katılıyorum	28	28,0	28,0	94,0
Tamamen Katılıyorum	6	6,0	6,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.23'te görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin %21'i kesinlikle katılmıyor; %29'u katılmıyor; %16'sı kararsız, %28'i katılıyor ve son olarak da %6'sı tamamen katılıyor. Bu verilere göre ankete katılanların üçte biri çalıştığı kurum bahsedildiği zaman arkadaşları arasında anlamlı bir şekilde bakışıyorlar.

**Tablo 6. 24.** Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	23	23,0	23,0	23,0
Katılmıyorum	27	27,0	27,0	50,0
Fikrim yok	9	9,0	9,0	59,0
Katılıyorum	35	35,0	35,0	94,0
Tamamen Katılıyorum	6	6,0	6,0	100,0
Toplam	100	100,0	100,0	

Tablo 6.24'te görüldüğü üzere ankette bu soruya cevap veren kişilerin % 23'ü kesinlikle katılmıyor; %27'si katılmıyor; % 9'u kararsız;%35'i katılıyor ve son olarak da %6'sı tamamen katılıyor. Bu verilere göre çalışanların % 50'si çalıştığı kurumu eleştirmezken, çalışanların % 41'i çalıştığı kurumu eleştirmektedir. Bu çalıştığı kurumu eleştiren bireyler arasında kurumun geleceğine pozitif yönde etki edebilecek olumlu eleştiriler yapanlar da olabilir.

**Tablo 6. 25.** İstatiksel Veriler

İstatikler		
Örgütsel sinizm düzeyi		
Veri	Geçerli	100
	Kayıp	0
Ortalama		3,3100
Standart Hata Ortalaması		,20385
Standart Hata		2,03849
Minimum		1,00
Maksimum		9,00

Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri de düşük çıkmıştır. Ortalamalarına baktığımızda 3,3100 olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. 26.** Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri

Örgütsel sinizm düzeyi					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	0-10	15	15,0	15,0	15,0
	10-20	30	30,0	30,0	45,0
	20-30	20	20,0	20,0	65,0
	30-40	15	15,0	15,0	80,0
	40-50	3	3,0	3,0	83,0
	50-60	5	5,0	5,0	88,0
	60-70	7	7,0	7,0	95,0
	70-80	3	3,0	3,0	98,0
	80-90	2	2,0	2,0	100,0
	Toplam	100	100,0	100,0	

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel sinizm ölçeği olarak Brandes'in (1997) ölçeğinin yüksek bir güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu ölçek, faktör analizi sonucunda akademik yazındaki ayırma (Dean vd., 1999) uygun yapı göstermiştir.

Sinizm kavramının içinde yer alan; sıkıntı, hayal kırıklığı, umutsuzluk, üzüntü, stres, engellenme, sızlanma vb. duyguların oluşmasına yol açan en önemli nedenlerin başında, çalışanların örgüte yönetimine, politikalarına, iş arkadaşlarına ve çalıştıkları ortama karşı duydukları itimat eksikliğinin geldiğini düşünmek yerinde olacaktır. Gerçekten de günlük yaşantıda, bir kişinin herhangi bir şeye karşı duyduğu güvensizliğin, o kişinin kötümser ve karamsar olmasına, bunun yanında da genellikle negatif duygular beslemesine neden olduğu birçoğumuz tarafından yaşanmış bir gerçeklik, ya da gözlenmiş bir davranıştır. Burada gözden kaçırılmaması gereken temel noktalardan birisi ve belki de en önemlisi, örgütlerde yaşanan sinizmi tetikleyen birçok faktörün bilinmesidir.

Sinizm algısı yüksek olan çalışanlarda örgüt kaynaklarını boşa harcamak, örgüt yapısı ve imajına zarar vermek, örgüt çalışanlarına negatif tutumlar geliştirmek gibi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olumsuzluklar gözlenecektir. Tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için çalışanların duyuşsal, davranışsal ve bilişsel yönden eğitilmeleri ve örgüt içerisinde adalet ilkelerinin uygun şekilde yapılandırılması ve şeffaf olması ve en önemlisi de çalışanların buna ilişkin algılarının güçlendirilmesi önerilmektedir.

Araştırma kapsamında; küreselleşme, örgütsel değişim, sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarının teorik çerçeveleri oluşturulmuş ve Karaman ili kamu kurumlarında görev yapan personelin örgütsel sinizm yaşama durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte araştırmada çalışanların demografik değişkenlerinin sinizm ve örgütsel sinizm kavramları ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

Örnekleme grubunu oluşturan çalışanların sinizm yaşama durumları değerlendirildiğinde, çalışanların hayata, insanlara ve bağlı oldukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğu görülmüştür.

Örnekleme grubunu oluşturan çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizmin üç boyutu (bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörler) arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel sinik bakış açıları değerlendirildiğinde; örgütsel sinizm alt boyutlarından duyuşsal, bilişsel ve davranışsal faktörlerin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu üç boyutun örgütsel sinizm açısından düşük olması çalışanların örgütleri ile ilgili memnuniyetsizliklerin hat safhada olmadığını ve buna paralel olarak da olumsuz davranışlar sergilemekten kaçındıklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonucunda örneklem grubunu oluşturan çalışanların demografik özellikleri ile “örgütsel sinizm” yaşama durumları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, alan yazında yer alan diğer çalışmalarda elde



edilen örgütsel sinizm üzerinde demografik faktörlerin etkisinin çok fazla olmadığı sonucu ile örtüşmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, örgütsel ortamda sinizme yol açacak faktörlerin belirlenmesinin ve sinik eğilimlerin oluşumuna zemin hazırlayan düzenlemelerden kaçınılmasının sağlıklı bir iş ortamı yaratılması açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel sinizmin; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel gönüllülük, psikolojik sözleşme gibi daha birçok kavram ile ilişkili olduğu düşünüldüğünde örgüt içerisinde sinik davranışların engellenmesi gerektiği, bunun içinde örgüt yöneticilerinin çok çaba ve kaynak harcamadan gerçekleştirebilecekleri örgütsel adalet algısının güçlendirilmesine önem vermesi gerektiği söylenebilir. Adalet algısı yüksek olan örgütlerde çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olacağı, örgüte ve işlerine içsel bağlılık geliştirecekleri düşünülmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar Karaman ili özeli ile sınırlıdır. Toplam 100 kullanılabilir veri ile yapılan analiz sonuçları esas alınarak çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri ölçüldüğü için güçlü genellemelere varılabileceği düşünülmemektedir. Elde edilen bu sonuçların yukarıdaki sınırlılık veya kısıtları ile değerlendirilmesinde yarar vardır. Bundan sonra yapılacak uygulamalı çalışmalarda çalışanların sinizm ve örgütsel sinizm düzeyi konusunun; nedenleri, sonuçları ve farklı kavramsallaştırmalarla ilişkili boyutları bakımından ayrıntılı olarak incelenip daha büyük örneklem kitleleri ile çalışılarak değerlendirilmesi, ilgili alan yazına çok değerli katkılar sağlayabilecektir.

Araştırmanın sınırlarının genişletilerek; ,iş tatmini, örgütsel güven, bağlılık, adalet, vatandaşlık, tükenmişlik, güven ortamı yaratma, örgütsel iletişimde iyileştirmeler ve yabancılaşma gibi kavramlarla ilişkili olarak ele alınmasının ilgili alan yazına değerli katkılar sağlayacağı başlıca önerimizi oluşturmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acar, M. (2003). 21.Yüzyılı Şekillendirecek İki Ana Kavram Olarak Küreselleşme ve Sivil toplum. *Sivil Toplum Dergisi*, Sayı 4, s. 75.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Generic, Social, and General. *Psychology Monographs*, 126(3), ss. 269–292.
- Albrecht, S.L. (2002). Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism Toward Change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7 (4), ss. 320-343.
- Akarsu, B. (1988). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. Altıncı Baskı, İnkılâp Kitapevi, s. 197, İstanbul.
- Akat, Ö. (1998). Uluslararası Pazarlama Karması ve Yönetimi. *Ekin Kitap Evi Yayınları*, s. 18, Bursa.
- Amin S. (1999). Küreselleşme Çağında Kapitalizm. (Çev. Vasıf Erenus) 1.Basım, ss. 18-19, İstanbul.
- Andersson, Lynee. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*, ss. 1397-1398.
- Anonim, (1995). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Küreselleşme, Bölgesel Entegrasyonlar ve Türkiye (Değerlendirme Raporu). Ankara.
- Argyris, C., ve Bakke, E. (1954). Organizational Structure and Dynamics: A Framework for Theory, Labor and Management Center, *Yale University*.
- Bakker, E. D. (2007). Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 20,ss.

119–136.

Barefoot, J.C., Dodge, K.A., Peterson, B.L., Dahlstrom, W.G., and Williams, R.B. (1989).

The Cook-Medley Hostility Scale. *Item Content and Ability to Predict Survival. Psychosomatic Medicine*, No.51, ss. 46-57.

Bateman, T. S., Sakano, T., and Fujita, M. (1992). Roger, Me, and My Attitude: Film

Propaganda and Cynicism Toward Corporate Leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 77 (5), ss. 768-771.

Başaran, İbrahim. E. (1984). Yönetime Giriş, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yay. No: 135, A.Ü.

Basımevi, s. 54, Ankara.

Başaran, İbrahim E. (2000). Eğitim Yönetimi, Nitelikli Okul. 4. Baskı, Feryal Matbaası, s.

7, Ankara.

Başkaya F. (2003). Sömürgecilik Emperyalizm Küreselleşme. *Özgür Üniversite Kitaplığı*,

3.Baskı, ss. 83–84, Ankara.

Bayraktar B. (2003). Organizasyonlarda Değişimi Yaratma ve Yönetme Süreçlerinde

Liderlerin Rolü, *Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi*, s. 285.

Bernerth, Jeremy, B., Armenakis, Achilles, A., Field, Hubert, S., and Walker, H. (2007).

Justice, cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, s. 311.

Bommer, W. H., Rich, G. A., and Rubin, R.S. (2005). Changing Attitudes

About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader

Behaviour on Employee Cynicism about Organizational Change. *The*

*Journal of Organizational Behaviour*, 26, ss. 733-753.

Bolat, Ü. (1999). *Değişim ve Önyargı. Aktif İnsan Dergisi*, Sayı: 44.

Brandes, P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences.

*Doktora Tezi, Cincinnati Üniversitesi.*

- Brandes, P., ve Das, D. (2006). Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. *Employee Health, Coping and Methodologies* (Edt. Pamela L.Perrewe, Daniel C. Ganster), *JAI Press*, ss. 233-266, New York.
- Brandes, P., Das, D., ve Hadeni, M. (2006). Organizational Cynicism: A Field Examination Using Global and Local Social Exchange Relationships and Workplace Outcomes. (Sharing Network Leadership, Edt. George B.Grean, Joni A.Grean), *IAP*, ss. 191-224.
- Brown, M., ve Cregan, C. (2008). Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management*, s.680.
- Byrne, Z. S., ve Hochwarter, W. A. (2007). Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism. *Journal of Managerial Psychology* 23(1), ss. 54-72
- Duran, B. (2003). *Siyasette Değişen Parametreler. Sivil Toplum Dergisi*, Sayı 4, s. 87, İstanbul.
- Bozkurt, V. (2005). Küreselleşme Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar. [www.isguc.org](http://www.isguc.org)  
Erişim tarihi: 10.11.2009.
- Çağlayan, L. (1992). Dünyada Globalleşme ve AT Sanayi Politikası: *İkv Yayınları*, s.118, İstanbul.
- Cartwright, S., ve Holmes, N. (2006). The Meaning of work: The challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, s. 208.
- Çelebioğlu, F. (1982). Davranış Açısından Örgütsel Değişim. *Gençlik Basımevi*, İstanbul

- Çelebioğlu, F. (1990). Davranış Açısından Örgütsel Değişim. *İstanbul Üniversitesi Yayınları*, No:3008, İstanbul.
- Cevizci, A. (2002). Paradigma Felsefe Sözlüğü. *Paradigma Yay*, ss. 610-611, İstanbul.
- Cole, M. S., Brunch, H., and Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, s. 463.
- Cook, W. W., ve Medley, D.M. (1954). Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scale for The MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Costa, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R. ve Williams. R. B. (1986). Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale. *Psychosomatic Medicine*, Vol. 48, No. 3(4), 283-285.
- Chrobot Mason, D.L. (2003). Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22-45.
- Churcill, P. (1990). All Change: It's Only Human. *Accountancy*, Vol: 105, 1157.
- Cutler, I. (2000). The Cynical Manager. *Management Learning*, 31, s. 266
- Çüçen, A, K. (2001). Felsefeye Giriş, *Asa Kitapevi*, s. 275, Bursa.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, *Seçkin Yayınevi*, s. 107, Ankara.
- Daft, L. R. (1993). Management. *The Dryden Press, Third Edition Harcourt Bface College Publishers*, Orlando.
- Davis, J. (2002). At the Mercy of Sadistic Cats and Megalomaniacal Dogs: Dilbert as a Reflection of and Vehicle for Organizational Cynicism, *Educational Resources InformationCenter*, <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp> ( Erişim Tarihi: 11.10.2011)

- Dean, J. W., Stanley, D. J., Meyer, J. P., ve Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P., ve Dharwadkar, R. (1998). *Organizational Cynicism. The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- De Benoist, A. (1998). Küreselleşmenin Gerçek Yüzü. *Doğudan-Batıdan Uluslararası Konferanslar Dizisi -3*, İstanbul.
- Delken, M. (2004). Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (*Dissertation of Master of Economics*), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.
- Demircan N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 139-150.
- Demirbilek, T. (1992). Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve önemi Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Yayını*, Cilt:21, Sayı: 1, Ankara.
- Dicle, Ülkü., ve Dicle, Atilla. (1973). Örgütsel Değişim. *Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayım*, Cilt: 2, Sayı: 3, *Mert Matbaası*, Ankara.
- Diñer, Ö (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Eaton, J.A. (2000) A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism (*Dissertation of Master of Arts*), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Efili, S., Gönen, Y., ve Öztürk, F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Elma, C. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin işe Yabancılaşması (Ankara ili

- Örneği) (*Doktora Tezi*), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, F. (2003). *Sosyal Bilimlerde Güven* (Edt. Ferda Erdem), *Vadi Yayınları*, s. 161, Ankara.
- Erbay, Y. (1996). Küresel İşletmelerin Yönetimi ve Yeni Türk Cumhuriyetlerine Yönelik Faaliyetleri, *Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları*, Yayın No:11.
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. *İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları*, Beta Basın Yay, İstanbul.
- Erdost.H.E. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. *Sakarya Üniversitesi Yayınları*, Sakarya.
- Eroğlu, F. (1998). Küreselleşme Sürecinde Yönetim Kirizi ve Çözüm Yolları. *Berikan Yayınları* No:3, Düşünce Dizisi:3, Dizgi:4, s. 127, Ankara.
- Erkal, M. (1993). Sosyoloji. İlaveli 5. Baskı, *Der Yayınları*, s. 139, İstanbul.
- Erturgut, R. (2000). Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Ferres, N., ve Connell, J. (2004). Emotional Intelligence (EI) in Leaders: an Antidote for Cynicism towards Change? *Journal of Strategic Change*, 13, 61-71.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations. *American Behavioral Scientist*, 43(48), 1286-1300.
- Fero, H. C. (2005). Flow and Cynicism in the Workplace. (*Dissertation of Doctor of Philosophy*), Claremont Graduate University, Claremont, California.



- Genç, N. (2002). Başarı Bedel İster, *Timaş Yayını*, 3.Baskı, İstanbul.
- Gill, J. (2000). Don't Blame Cynicism on Bad Apples. (Erişim Tarihi: 02 Şubat 2011).  
[http://www.businessweek.com/careers/content/oct2000/ca20001011\\_406.htm](http://www.businessweek.com/careers/content/oct2000/ca20001011_406.htm).
- Goldner, F.H., Ritti, R. R. and Ference, T.P. (1977). The Production of Cynical Knowledge in Organizations. *American Sociological Review*, 42(4), s.539-551.
- Gökberk, M. (2000). Felsefe Tarihi. *Remzi Kitapevi*, İstanbul.
- Güzeller C., ve Kalapan G. (2008). Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması ve çeşitli değişkenler açısından eğitim örgütlerinde incelenmesi, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 87-94.
- Harp Akademileri, (2000). 21'inci Yüzyıla Girerken Dünya Düzeni, *Harp Akademileri Yayını*, 20–24, İstanbul.
- Hançerlioğlu, O. (1999). Düşünce Tarihi. *Remzi Kitapevi*, s. 77, İstanbul.
- Hançerlioğlu O. (2000). Felsefe Sözlüğü. *Remzi Kitapevi*, 12. Basım, İstanbul.
- Houston, B., and Vavak, C. (1991). Cynical hostility: Developmental factors, psychosocial correlates and health behaviors. *Health Psychology*, 10, ss. 9-17.
- Jager, P. (2001). Resistance to Change: A New View of an Old Problem. *World Future Society*,s. 24.
- James, S. M. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of Potantial Positive and Negative Effects on School Systems. *Doktora Tezi*. College of Business The Florida State University.
- Fox, J., 2002. Chomsky ve Küreselleşmesi. Çev. Ebru Kılıç, *Everest yayınları*,1. Baskı, 32-35, İstanbul.
- Johnson J. L., O'leary-K., and Anne M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are

Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, s. 629

Kalağan G., ve Aksu M. B., (2010). Organizational Cynicism of The Research Assistants: A Case Of Akdeniz University, *Procedia Social And Behavioral Sciences*. s. 421.

Kaldırımçı, N., ve Karahan, A. (1988). Değişim Olgusu ve Tekstil İşletmelerinde Yönetim Politikası. *Tekstil ve Makine Dergisi, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayını, IV. Tekstil Sempozyumu Özel Sayısı, Maya Matbaacılık Yayıncılık, Ankara.*

Kasapoğlu, M.A. (1992). Sağlık Sosyolojisi Türkiye'den Araştırmalar. *Sosyoloji Derneği Yayınları VI, Ankara.*

Keyman, F. (2004). Globalleşme, Özgürlük, Etik ve Siyaset. *Sivil Toplum Dergisi, Sayı 5, s. 37.*

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. *Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 6.Baskı, İstanbul.*

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınevi, 7. Baskı, İstanbul.*

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, *Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.*

Kul, N. (1997). Çokuluslu Şirketlerde Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Kurthan, A. (1978). Sosyal İlimler Metodolojisi. *İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.*

Kurtulmuş N. (2001). Sanayi Ötesi Dönüşüm. *İz yayıncılık, 2.Baskı, İstanbul*

Kutaniş, R.Ö., ve Çetinel, E. (2009). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay. *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Osmangazi Üniversitesi, 693-699, Eskişehir.*

Kutaniş R. Ö., ve Çetinel E. (2010). Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi; Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1: 26, s. 188*

Türk Dil Kurumu. (2001). Okul Sözlüğü, *TDK Yayınları*, s. 578, Ankara.

Lambert, S.J. (1991). The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (4), 341-363.

Lobnika, B. ve Pagon, M. (2004). The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice), (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek), *The Faculty of Criminal Justice*, University of Maribor, 103-111, Slovenia.

Mantere, S. ve Martinsuo, M. (2001). Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of cynicism And Dissent. *Presented at 17<sup>th</sup> European Group for Organization Studies Colloquium*, Lyon, France.

Marguies, N. ve Anthony P. R. (1978). Conceptual Foundation of Organizational Development. *Mc. Graw Hill*, New York.

Mowday, R., Steers, R., ve Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, ss. 14, 311.

Moutner, T. (1997). Dictionary of Philosophy, *Penguin Reference Books*.

Montserrat, G., 1997 Milliyetçilikler, çev., Neşe N. Domaniç, *Sarmal Yay*, 203 s.

Mirvis, P.H. ve Kanter, D.L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.

Nazlı B. (2006). Küresel Isınıyoruz. *Ödül Yayınları*, s. 265, İstanbul.

Naus, A.J.A.M. (2007). Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization. *Dissertation of Doctor of Philosophy*, Maastricht University, Maastricht, 15-24

- Olson, E. E. (1990). The Transcendent Function in Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science* March vol. 26 no.1.
- Oxford English Dictionary. (1989). Second Edition. Clarendon Press, Oxford.
- Özdayı, N. (1991). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 3, s. 222.
- Özkalp, E. ve Kirel. Ç. (2001). Örgütsel Davranış. *Anadolu Üniversitesi Yayını*, Eskişehir.
- Özkara, B. (1999). Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. *Kocatepe Üniversitesi Yayınları*, Afyon.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (1997). Örgütlerde Transformasyon el Yönetim, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 1-2, Eskişehir.
- Özkalp, E. (2000). Sosyolojiye Giriş, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Özkan, Y. (2002). İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Uygulama, *On sekiz Mart Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale.
- Özgen, H. ve Ölçer. F. (1996). Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, C:29, Sayı: 3.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İş gören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm.(Editör: M.Özdevecioğlu ve H.Karadal). Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. İlke Yayınevi, Ankara.
- Öz, E. (2001). Globalleşme Nedir?. *Dış Ticaret Dergisi*.
- Özdemir, B. (1998). *Ekonomik Yapıdaki Değişim*. Yeni Türkiye Yayınları, Sayı 20.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. *TODAİE Yayınları*, No. 258, Ankara.

- Pitre, J.L. (2004). *Organizational Cynicism At The United States Naval Academy: An Exploratory Study. Dissertation of Master of Science In Leadership and Human Resource Development*, Naval Postgraduate School, California, s. 111.
- Rabbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior*, 6 th Ed., *Prentice-Hall, Englewood Cliffs*, New Jersey.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P. ve Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, 11 (1), ss. 48-59.
- Rubin R. S., Dierdorff E. C., Bommer W. H., ve Baldwin T. T. (2009). Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism about Change. *The Leadership Quarterly*, 20, s. 680
- Qian, Y. (2007). *A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change. Dissertation of Doctor of Philosophy*, Ohio University, s. 36.
- Qian, Y., ve Daniels, T.D. (2008) A Communication Model of Employee Cynicism toward Organizational Change. *Corporate Communication: An International Journal*, 13 (3), s. 323.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1995). Örgütsel Psikoloji, *Ezgi Kitapevi Yayınları*, Bursa.
- Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme. *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*, Ankara.
- Scharmer, C. O. (2007). Theory U – Leading From the Future as it Emerges – MA: Society for Organizational Learning. *The social technology of presensing*, s. 125, Cambridge.
- Schermerhorn, R., John, Jr., James, G., Hunt ve Richani N. Osborn. (1994). *Managing Organizational Behavior. Fifth Edition, John Wiley & Sons, Inc.*, New York.

- Smith, T.W., Pope, M.K., Sanders, J.D., Allred, K.D., ve O'Keefe, J.L. (1988). Cynical Hostility at Home and at Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains. *Journal of Research in Personality*, 22, 525-548.
- Scherwitz, L., Perkins, L., Chesney, M., ve Hughes, G. (1991). Cook-Medley Hostility Scale and Subsets: Relationship to Demographic and Psychosocial Characteristics in Young Adults in the Cardia Study. *Psychosomatic Medicine*, 53, ss. 36-49.
- Schyns, P. ve Koop, C. (2007). Political Cynicism: Characteristics and Consequences of a Growing Phenomenon. *Paper to be presented at the 4th General ECPR Conference, Pisa*, ss. 1-19, Italy.
- Tabancalı, E. (2000). Örgütsel Değişme, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, *Anı Yayıncılık*, Ankara.
- Tatlıdil E. (1998). Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi: Türkiye Örneği. *Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Firmalar ve Yükselen Ekonomiler Uluslararası Kongre Bildirileri*, İzmir.
- Tokgöz, N., ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel işletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 283–305.
- Tokat, B. (1996). Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Yayınları*, Yayın No:6, Kütahya.
- Tosi, L. H., ve W.Clay H. (1974). *Organizational Behavior and Management*. *St.Clair Press*, Chicago. (s.469'dan nakleden Ülgen, H. s. 177
- Topuz, H. (2006). Globalleşme Çağında İletişim Sorunları 1. *Cumhuriyet Gazetesi*, İstanbul.

- Tuna Y. (1998). Dünyada Globalleşme Eğilimleri ve Dengeler. *Süreç Dergisi*, Gümrük Birliği Özel Sayısı, Sayı 17-18, s. 21.
- Thompson, R.C., Joseph, K.M., Bailey, L.L., Worley, J.A., ve Williams, C.A. (2000). Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. *Working Paper: National Technical Information Service*, s. 1-9.
- Turner, J. H., ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: a scale development. *Journal of Business Ethics* 34, 123-136.
- Tuncer B. (2004). Kalkınma ve Büyüme. *İktisat, İşletme ve Finans*, Yıl. 19, Sayı. 214, ss. 24-26, Ankara.
- Tükeltürk, Ş.A., Perçin, N.Ş., ve Güzel, B. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi, 688-692, Eskişehir.
- Türkay M. (1998). Küreselleşme: Değişen Ne? Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme. *Sanayi Kongresi Bildirileri Kitabı: Toplu Bakış, TMMOB Yay*, s. 124. Ankara.
- Türkoğlu, F. (2000). Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü. 1.baskı, *Arıtan Yayınları*, İstanbul.
- Uğur, A. (1993). İletişim, İşletmecilik ve Örgüt Sosyolojisinin İlk Randevusu: Ağ Tarzı Örgüt Modeli. *Toplum ve Bilim Dergisi*, No:56-61, s.149.
- Ulaş, S.E. (2002). Felsefe Sözlüğü, *Bilim Sanat Yayınları*, s. 827, Ankara.
- Ülgen, H. (1989). Örgütsel Değişim. *Organizasyon Dergisi*, N.2, İstanbul.
- Ülgen, H. (1993). İşletmelerde Örgüt İlkeleri ve Uygulamaları, *IÜİF Yayını*, 2.Baskı, İstanbul.
- Yavuz, A. (1998). Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esneklik. *İşveren Yayınları*, 36. Sayı, ss. 6-8.

- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yıldızoğlu E. (1996). Globalleşme ve Kriz. *Alan Yayıncılık*, 23 s, İstanbul.
- Yorgun, S. (1998). Küreselleşme Sürecinde Sendikalar. *MESS Mercek*, No:12. 14 s, İstanbul.
- Yozgat, O. (1992). İşletme Yönetimi. *Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları*, No: 435-668, İstanbul.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall International, Third Edition.
- Yüksel A. (1998) Globalleşme: Neo - Korporatizmin Sonu mu?, *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yay*, s. 429,, Ankara.
- Wanous, J.P., Reichers, A., ve Austin, J. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, ss. 269-273.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., ve Austin, J.T. (2000). Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates. *Group and Organizational Management*, 25(2), ss. 132-153.
- Wu, C., Neubert, M. J., ve Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change the mediating role of justice perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Sciences* 43(3), 327–351.



## EK 1

## Değerli Katılımcı,

Çalışanlarla ilgili bir araştırma yapmaktayız. Yaklaşık 5 dakikanızı alacak olan ekteki anketi doldurmanız bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacaktır. İfadelerin, 'doğru' veya 'yanlış' cevabı olmadığını ve yalnızca sizin görüşünüzün sorulduğunu lütfen unutmayınız. Formda **isminizi belirtmeniz istenmemektedir**. Elde edilecek bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak** ve **bilimsel amaçlar** dışında kullanılmayacaktır. Katkılarınıza ve ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda kolaylıklar dilerim. **Saygılarımla...**

Şuayip TURAN

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

## ÖRGÜTSEL SINIZM ÖLÇEĞİ

Açıklama: Aşağıda çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti ( X ) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11.	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

