

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE**  
**ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARININ İNCELENMESİ:**  
**TÜRKİYE VE KANADA ÖRNEĞİ**

**İREM KAPTANGİL**

**HAZİRAN 2017**

**T.C.**  
**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME BİLİM DALI**

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE**  
**ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARININ İNCELENMESİ:**  
**TÜRKİYE VE KANADA ÖRNEĞİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**  
**İrem KAPTANGİL**






**Danışman**  
**Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL**

**BOLU 2017**


**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

İrem Kaptangil'e ait "Y Kuşağı Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi: Türkiye ve Kanada Örneği" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **Doktora Tezi** olarak oy birliğiyle / ~~oy çokluğuyla~~ kabul edilmiştir.

01/06/2017

Unvan, Adı, Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL	
Üye : Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR	
Üye : Prof. Dr. Aykut BERBER	
Üye : Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ	
Üye : Yrd. Doç. Dr. Barış KAVCAR	

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı**

  
Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ETİK UYGUNLUK BEYANI

Doktora Tezi olarak sunduğum, “**Y Kuşığı Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi: Türkiye ve Kanada Örneği**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvuru kaynaklardan yapılan alıntılarının adlarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde, dipnotlarda ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



**İrem KAPTANGİL**

**01/06/2017**

## ÖNSÖZ

Doktora tezi olarak hazırlanmış bu çalışmada, lider üye etkileşim kalitesinin örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları üzerindeki etkisi, Y Kuşağı çalışanlar üzerinden incelenmiştir. Araştırmada Liden ve Maslyn'nin lider üye etkileşimi ölçeğinden yararlanılarak yeni bir lider üye etkileşimi ölçeği geliştirilmeye çalışılmış, uygulama kısmı Türkiye ve Kanada olmak üzere iki ayrı ülkede gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma ile farklı ülkelerde ancak aynı sektörde çalışan Y Kuşağı temsilcilerinin konuya ilişkin benzerliklerinin ve farklılıklarının ortaya çıkarılması ve ilgili literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Bu çalışmanın ortaya çıkmasında bilgisini ve zamanını benden esirgemeyen, zorlukları sabırla aşmamda bana motivasyon kaynağı olan, hayata bakış açımı güzelleştiren ve bana uzakları yakın eden değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL'e öncelikle teşekkürü bir borç bilirim.

Yoğun temposu içinde bana zaman ayıran ve çalışmamın her aşamasında düşünceleri, görüşleri, katkıları, yapıcı eleştirileri ve önerileriyle yanımda olan Prof. Dr. Aykut BERBER'e teşekkürlerimi sunmak isterim.

Lisans eğitimimden bugüne kadar desteklerini ve yardımlarını hep yanımda hissettiğim, manevi huzur kaynağım çok sevgili KOTİL ailesine, anlayışlarından ötürü teşekkür etmek isterim.

En büyük teşekkürü ise, beni bugünlere getiren, varlığına şükrettiğim ve sihirli elini hep omzumda hissettiğim sevgili babam Prof. Dr. Kaptan KAPTANGİL'e ve bana ne kadar şanslı bir evlat olduğumu hissettiren anlayışlı annem Nazan KAPTANGİL'e sunmak isterim.

**İrem KAPTANGİL**

## ÖZET

### Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM TUTUMLARININ İNCELENMESİ: TÜRKİYE VE KANADA ÖRNEĞİ

İrem KAPTANGİL

Doktora Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL

Haziran 2017, 239 + xvi Sayfa

Bu araştırma, Y kuşağı çalışanların, lider üye etkileşim kalite düzeylerinin örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, Y kuşağı, lider üye etkileşim kuramı ve örgütsel sinizm kavramlarına açıklama getirilmiş ve konuya ilişkin olarak iki farklı ülkede çalışan Y kuşağı temsilcilerinden toplanan veriler ışığında elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Bu tez çalışmasının uygulama kısmı, biri Türkiye’de diğeri ise Kanada’da faaliyet gösteren iki inşaat firmasının proje departmanlarında görev yapan toplam 278 Y Kuşağı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada mevcut lider üye etkileşimi ölçeklerinden birine yeni sorular eklenerek yeni bir lider üye etkileşimi ölçeği oluşturulmuş, bu yeni ölçek ile Türkiye uygulamasında üç, Kanada uygulamasında ise iki boyutlu bir lider üye etkileşim modeli ortaya çıkarılmıştır. Elde edilen veriler, betimleyici istatistiklerin yanı sıra Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile test edilmiş, sonuçlar her iki ülke için ayrı ayrı bulunmuş, her iki ülke arasındaki benzerlikler ve farklılıklar bu sonuçlar ışığında değerlendirilip yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Y Kuşağı, Lider Üye Etkileşim Kuramı, Örgütsel Sinizm

## **ABSTRACT**

### **EXAMINATION OF THE LEADER MEMBER EXCHANGE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM ATTITUDE OF Y GENERATION EMPLOYEES: TURKEY AND CANADA SAMPLE**

**İrem KAPTANGİL**

**PhD Thesis**

**Department of Business Administration**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Elif KARABULUT TEMEL**

**June 2017, 239 + xvi Pages**

This study was done to determine the effect of the quality level of Y generation employees' leader member exchange on organizational cynicism attitude. In the study, the concept of Y generation, leader member exchange theory and organizational cynicism were explained and the results obtained from the data of Y generation representatives from two different countries regarding the issue were interpreted.

The application part of this thesis study was carried out on a total of 278 Y generation employees working in the project departments of two construction companies operating in Turkey and the other in Canada.

In the study, a new leader member exchange scale was created by adding new questions to the existing leader member exchange scales. This new scale revealed a three-dimensional leader member exchange model in Turkey application and a two-dimensional leader member exchange model in Canada application.

The obtained data were tested with Structural Equation Model (SEM) as well as descriptive statistics. The results were found for both countries, and the similarities and

differences between the two countries were evaluated and interpreted in the light of these results.

**Key words:** Y generation, Leader Member Exchange Theory, Organizational Cynicism





## İÇİNDEKİLER

<b>ONAY SAYFASI</b> .....	<b>ii</b>
<b>ETİK UYGUNLUK BEYANI</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESİM VE ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xvi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>I. BÖLÜM</b>	
<b>1. NESİLLER KAVRAMI</b> .....	<b>4</b>
1.1. Nesillerin Sınıflandırılması .....	6
1.1.1. Olgun Kuşak (Sessiz Kuşak) .....	9
1.1.2. Patlama Kuşağı (Bebek Patlaması).....	10
1.1.3. X Kuşağı .....	11
1.1.4. Y Kuşağı .....	13
1.1.4.1. Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişmelerle Y Kuşağı .....	15
1.1.4.2. İş Dünyasında Y Kuşağı .....	19
1.1.4.3. Farklılıkları ve Benzerlikleriyle X ve Y Kuşağı .....	22
<b>II. BÖLÜM</b>	
<b>2. SİNİZM KAVRAMI VE KÖKENİ</b> .....	<b>25</b>
2.1. Antik Sinizm ve Modern Sinizm .....	28
2.1.1. Antik Sinizm .....	28
2.1.2. Modern Sinizm .....	30
2.2. Örgütsel Sinizm.....	35

2.2.1. Kişilik Yaklaşımı (Kişilik Odaklı Sinizm) .....	35
2.2.2. Toplumsal / Kurumsal Odak.....	36
2.2.3. Mesleki Sinizm Odağı .....	37
2.2.4. Çalışan (İşgören) Sinizm Odağı.....	39
2.2.5. Örgütsel Değişim Odağı .....	40
2.3. Örgütsel Sinizmin Temelindeki Kuramlar .....	42
2.3.1. Beklenti Teorisi.....	42
2.3.2. Yükleme Kuramı (Atfetme Teorisi) .....	45
2.3.3. Tutum Kuramı.....	46
2.3.4. Sosyal Değişim Kuramı .....	48
2.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı .....	49
2.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı.....	50
2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler.....	52
2.4.1. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Bireysel Faktörler.....	52
2.4.1.1. Yaş .....	52
2.4.1.2. Cinsiyet .....	53
2.4.1.3. Medeni Durum .....	54
2.4.1.4. Eğitim Durumu .....	54
2.4.1.5. Hizmet Süresi.....	55
2.4.2. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Örgütsel Faktörler .....	55
2.4.2.1. Örgütsel Adalet .....	56
2.4.2.2. Örgütsel Politika .....	58
2.4.2.3. İletişimsizlik.....	59
2.4.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlalleri .....	59
2.4.2.5. Kişi – Rol Çatışması .....	61
2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	62
2.5.1. Bilişsel Boyut (İnanç) .....	63
2.5.2. Duygusal (Duyuşsal) Boyut.....	65
2.5.3. Davranışsal Boyut.....	65
2.6. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları .....	67
2.6.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları.....	67
2.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları .....	68

2.6.2.1. Örgütsel Sinizm – Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	68
2.6.2.2. Örgütsel Sinizm – Örgütsel Güven İlişkisi .....	69
2.6.2.3. Örgütsel Sinizm – Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi.....	70
2.6.2.4. Örgütsel Sinizm – İş Doyumu İlişkisi.....	71
2.6.2.5. Örgütsel Sinizm – Tükenmişlik İlişkisi .....	72
2.6.2.6. Örgütsel Sinizm – Yabancılaşma İlişkisi.....	73
2.6.2.7. Örgütsel Sinizm – Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....	74

### III. BÖLÜM

<b>3. GELENEKSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE LMX MODELİ.....</b>	<b>75</b>
3.1. Lider Üye Etkileşimi Modelinin Gelişimi.....	76
3.2. Lider Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri .....	81
3.2.1. Rol Teorisi .....	82
3.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi .....	84
3.2.3. Eşitlik Kuramı.....	85
3.2.4. Adalet Yaklaşımı .....	86
3.3. Lider Üye Etkileşim Süreci .....	87
3.3.1. Başlangıç Etkileşimi .....	88
3.3.2. Liderin Görev ve Yetki Vermesi .....	89
3.3.3. Astın Davranış ve Tutumları.....	90
3.3.4. Liderin Tutum ve Davranışları .....	91
3.3.5. Etkileşimin Doğası.....	92
3.4. Lider Üye Etkileşimi ve Boyutları .....	93
3.4.1. Etki Boyutu (Duygusal Etkileşim).....	94
3.4.2. Katkı Boyutu.....	95
3.4.3. Sadakat (Bağlılık) Boyutu .....	96
3.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu .....	96
3.5. Lider Üye Etkileşiminin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları.....	97
3.5.1. Bireysel Sonuçlar .....	97
3.5.2. Örgütsel Sonuçlar .....	99
3.6. Lider Üye Etkileşimi (LMX) ve Lider Lider Etkileşimi (LLX) .....	101

## IV. BÖLÜM

<b>4. ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>105</b>
4.1. Araştırmanın Önemi.....	106
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	108
4.3. Araştırmanın Varsayımları.....	109
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	110
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	110
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları .....	112
4.6.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği (Türkiye) .....	113
4.6.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği (Kanada).....	115
4.6.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (Türkiye).....	117
4.6.4. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (Kanada) .....	120
4.6.5. Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Türkiye) .....	122
4.6.6. Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Kanada).....	123

## V. BÖLÜM

<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>126</b>
5.1. Betimleyici İstatistikler .....	126
5.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzdeler ve Frekans Dağılımları .....	126
5.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	129
5.1.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	130
5.1.4. Türkiye ve Kanada için Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	132
5.1.5. Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinde Yer Alan İfadelere Türkiye ve Kanada'daki Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	153
5.1.6. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Kanada ve Türkiye Ortalamaları Arasındaki Anlamlılık Testi.....	162
5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	163

5.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	163
5.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	170
5.3. Yapısal Eşitlik Modeli .....	176
5.3.1. Yapısal Eşitlik Modeli Türkiye.....	176
5.3.2. Yapısal Eşitlik Modeli Kanada .....	180
<b>VI. BÖLÜM</b>	
<b>6. GENEL DEĞERLENDİRMELER VE SONUÇ .....</b>	<b>183</b>
6.1. Örgütsel Sinizm ile ilgili Değerlendirmeler .....	183
6.1.1. Demografik Değişkenler ile ilgili Değerlendirmeler .....	183
6.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği ile ilgili Değerlendirmeler .....	188
6.2. Lider Üye Etkileşimi ile ilgili Değerlendirmeler .....	190
6.2.1. Demografik Değişkenler ile ilgili Değerlendirmeler .....	190
6.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği ile ilgili Değerlendirmeler .....	193
6.3. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi ile İlgili Değerlendirmeler .	194
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>197</b>
<b>EKLER</b>	
EK 1. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ .....	230
EK 2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ .....	233
EK 3. KİŞİSEL BİLGİLER .....	238
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>239</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Kuşak Sınıflandırmaları.....	7
<b>Tablo 1.2:</b> Reeves ve Oh Kuşak Sınıflandırması.....	8
<b>Tablo 1.3:</b> X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar.....	23
<b>Tablo 2.1:</b> Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımları.....	66
<b>Tablo 4.1a:</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Türkiye).....	114
<b>Tablo 4.1b:</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Kanada).....	116
<b>Tablo 4.2a:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Türkiye).....	118
<b>Tablo 4.2b:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Kanada).....	121
<b>Tablo 4.3a:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeği ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Pearson Korelasyon Matrisi (Türkiye).....	123
<b>Tablo 4.3b:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeği ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Pearson Korelasyon Matrisi (Kanada).....	124
<b>Tablo 5.1a:</b> Türkiye’de Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde Değerleri ve Frekanslar Dağılımları.....	127
<b>Tablo 5.1b:</b> Kanada’da Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde Değerleri ve Frekanslar Dağılımları.....	128
<b>Tablo 5.2:</b> Türkiye ve Kanada için Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	130
<b>Tablo 5.3:</b> Türkiye ve Kanada için Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	132

<b>Tablo 5.4a:</b> Türkiye'deki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi).....	134
<b>Tablo 5.4b:</b> Kanada'daki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi).....	135
<b>Tablo 5.5a:</b> Türkiye'deki Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi) .....	137
<b>Tablo 5.5b:</b> Kanada'daki Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi). .....	138
<b>Tablo 5.6a:</b> Türkiye'deki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi) .....	139
<b>Tablo 5.6b:</b> Kanada'daki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi) .....	141
<b>Tablo 5.7a:</b> Türkiye'deki Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi).....	142
<b>Tablo 5.7b:</b> Kanada'daki Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi).....	144
<b>Tablo 5.8a:</b> Türkiye'deki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Yerlerinde Çalıştıkları Pozisyon Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi) .....	146
<b>Tablo 5.8b:</b> Kanada'daki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Yerlerinde Çalıştıkları Pozisyon Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi) .....	148
<b>Tablo 5.9a:</b> Türkiye'deki Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Yerlerinde Çalıştıkları Pozisyon Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi) .....	150
<b>Tablo 5.9b:</b> Kanada'daki Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Yerlerinde Çalıştıkları Pozisyon Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi) .....	151
<b>Tablo 5.10:</b> Ölçeklerde Yer Alan İfadelere Türkiye ve Kanada'daki Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	155

<b>Tablo 5.11:</b> Türkiye ve Kanada İçin Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi) .....	158
<b>Tablo 5.12:</b> Türkiye ve Kanada Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi) .....	162
<b>Tablo 5.13:</b> Türkiye ve Kanada İçin Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi) .....	163
<b>Tablo 5.14.</b> Doğrulamalı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeks Değerleri .....	166
<b>Tablo 5.15a.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (Türkiye) .....	166
<b>Tablo 5.16a.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri (Türkiye) .....	167
<b>Tablo 5.15b:</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (Kanada) .....	169
<b>Tablo 5.16b:</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri (Kanada).....	170
<b>Tablo 5.17a:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (Türkiye) .....	172
<b>Tablo 5.18a:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri (Türkiye) .....	173
<b>Tablo 5.17b:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (Kanada).....	175
<b>Tablo 5.18b:</b> Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri (Kanada).....	176
<b>Tablo 5.19a:</b> Türkiye Modeline İlişkin Uyum İndeksleri .....	177
<b>Tablo 5.20a:</b> Türkiye Modeline İlişkin Tahmin Sonuçları .....	179
<b>Tablo 5.19b:</b> Kanada Modeline İlişkin Uyum İndeksleri .....	180
<b>Tablo 5.20b:</b> Kanada Modeline İlişkin Tahmin Sonuçları .....	182



## RESİMLER VE ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Resim 2.1:</b> “ Atina Okulu” Raffaello Sanzio da Urbino .....	26
<b>Şekil 2.1:</b> Psikolojik Sözleşme İhlali ve Adalet ilişkisi.....	60
<b>Şekil 3.1:</b> Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli .....	77
<b>Şekil 3.2:</b> Lider Üye Etkileşim Süreci.....	88
<b>Şekil 4.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	111
<b>Şekil 4.1a:</b> Türkiye Araştırma Modeli .....	125
<b>Şekil 4.1b:</b> Kanada Araştırma Modeli.....	125
<b>Şekil 5.1a.</b> Türkiye’de Uygulanan Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri.....	164
<b>Şekil 5.1b:</b> Kanada’da Uygulanan Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri.....	168
<b>Şekil 5.2a:</b> Türkiye’de Uygulanan Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri .....	171
<b>Şekil 5.2b.</b> Kanada’da Uygulanan Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri .....	174
<b>Şekil 5.3a:</b> Türkiye’de Uygulanan Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Beta Değerleri .....	178
<b>Şekil 5.3b:</b> Kanada’da Uygulanan Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Beta Değerleri .....	181

## GİRİŞ

Örgütler insanlar tarafından meydana gelen yapılardır. Sistem yaklaşımı çerçevesinde bir bütünü oluşturan örgütlerin sahip olduğu en önemli varlık da örgüt içerisinde bilgi kaynağı olarak değerlendirilen insandır. Bu kaynaktan yeterli verimi alabilmek de örgütlerin sürdürülebilirliğinin bir gereğidir.

Bu sürdürülebilirliğin sağlayıcılarından biri olarak görülen, teknik ve kavramsal becerilerin yanı sıra insancıl becerilere de sahip olması beklenen liderler, örgütsel hedeflere ulaşma noktasında, insan kaynağını görüşleri, eğilimleri, yaklaşımları ve davranışları ile etkileyen, yönlendiren ve yöneten yeni bir yapı ve süreç başlatıcısıdır. Bu noktada liderlerin örgüt içerisindeki insan kaynağı ile kuracakları iletişim, süreç içerisindeki performansın da bir belirleyicisi haline gelecektir. Lider Üye Etkileşimi de, lider ile astı arasındaki bu iletişim kalitesini belirlemeye yönelik olarak ortaya çıkmış bir teoridir.

Lussier ve Achua (2004) Amerika Birleşik Devletleri'nde yaptıkları bir araştırmada, çalışanların %77'sinin yönetici ve üstlerinden memnuniyetsizlik duyduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonucunda bu mutsuzluğun sebebinin ast – üst arasındaki iletişim kalitesinin düşüklüğü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer bulgular yöneticilerin ve yöneticilerin yönetim tarzlarının, çalışanların işe ve örgütüne karşı geliştirmiş oldukları tutum ve davranışlar üzerinde etkili olduğunu kanıtlar niteliktedir. Bu noktada Lider Üye Etkileşimi teorisi, lider ile astlar arasındaki ilişkinin kalitesini ölçmekte, aynı zamanda da karşılıklılık prensibi ile tarafların birbirini nasıl algıladığını ve bu algılama sonucu tarafların birbirilerine karşı davranışlarını nasıl şekillendirdiğini görmeye olanak sağlamaktadır.

Küresel ekonominin ve her sektörde yaşanan yoğun rekabet ortamının zorlayıcı şartları ile karşı karşıya kalan çalışanların, ilişkiler ağı olarak adlandırılan örgütsel yaşamları yaşanan stresli ortamlardan etkilenmektedir. Doğru ilişkiler geliştiremeyen ve iş stresi yaşayan çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri negatif tutum ve davranışlar ile örgütlerine karşı inançlarını yitirme noktasına gelmeleri, örgütsel sinizm tecrübesine maruz kalmaları ile sonuçlanmaktadır. Çalışanların üstleri ile kurdukları ilişkilerin kalitesi de örgütsel sinizmin beslendiği noktalardan biridir. Bu nedenle bu tez çalışmasında, lider üye etkileşim kalitesinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Psikolojik ve fizyolojik kökenli değişimlerden de etkilenen çalışma hayatı, aynı çalışma ortamını paylaşan fakat farklı özellikler sergileyen çalışanların, kolektif bilinç paylaşım alanı haline gelmiştir. Zamanla değişen ve yaşanan gelişmeler ışığında şekillenen yaşam tarzları, davranış şekilleri, ihtiyaçlar ve beklentiler kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla örgüt içerisindeki kolektif yaşam artık iş hayatına bakış açıları ve yarattıkları farklılıklar sebebiyle yöneticilerin yakın takibinde olan Y Kuşağı ve yerini Y kuşağına bırakmaya hazırlanan, hala çalışma hayatında olan X Kuşağı çalışanların paylaşım alanı haline gelmiştir. Bu çalışma da, iş hayatında alışılmış kuralların dışında hareket etme eğiliminde olan ve yöneticilerin, farklı davranış şekillerine sahip Y Kuşağı temsilcilerinin beklentilerine yönelik yeni yönetim şekilleri ve çözüm önerileri arayışında oldukları Y Kuşağı örneklemini üzerinden yapılmıştır.

Yukarıda yapılan bu açıklamalar doğrultusunda, literatür bölümünde öncelikle nesiller kavramına ve bu kavram ışığında ortaya çıkmış olan kuşaklara ve kuşakların kronolojik sınıflandırmalarına yer verilmiştir. Kuşaklar arasındaki ilişkiler sosyolojik bakış açısıyla incelenmiş, araştırmanın örneklemini de oluşturan Y Kuşağı, özellikleri ve iş yaşamından beklentileri doğrultusunda ayrıca ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Antik Dönem'den günümüze kadar farklı anlamlar barındırmış sinizm kavramına değinilmiş, bu bilgiler ışığında sinizmin gelişimi ve sinizm türleri hakkında açıklamalara yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca örgütsel sinizm kavramı, temelini oluşturan kuramlar yardımıyla açıklanmış, örgütsel

sinizmi meydana getiren bireysel ve örgütsel faktörler, konuya ilişkin olarak yapılan araştırma sonuçları ile ilişkilendirilerek incelenmiştir.

Literatür araştırmasının son kısmı olan üçüncü bölümünde ise lider üye etkileşimi modeli ile ilgili literatür incelenmiş, modelin tanımı, gelişimi ve boyutları gibi kavramsal bilgilere değinilmiş, aynı zamanda da lider üye etkileşimini konu edinmiş olan çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmı olan dördüncü bölümde, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmanın teorik modeli ile veri toplama ve ölçüm araçları, araştırmanın örnekleme ve elde edilen bulgulara yer verilmiş, bu bulgular ışığında analiz sonuçları yorumlanmıştır.

# I. BÖLÜM

## 1. NESİLLER KAVRAMI

Mannheim'ın 1923 yılında yazmış olduğu "Nesiller Problemi" (The Problem of Generations) isimli makalesinde nesiller, sistematik olarak sosyolojik bakış açısı çerçevesinde temellendirilmiştir (Pilcher 1994:481). Mannheim, makalesinde net ve belirli ayrımlara sahip tarihsel grupları inceleme üzerinde yoğunlaşmış, bu nedenle nesillere ilişkin çıkarımlarında "yaşlar sosyolojisi" yaratmaktan da kaçınmıştır. İncelenen tarihsel gruplar noktasında da anahtar belirleyicilerle hareket eden Mannheim, çıkarımlarına, tarihsel olarak sosyal değişimler, biyografiler ve bireyler arası görüşmeleri inceleyerek ulaşmıştır (Mannheim 1952).

Alman Sosyolog Mannheim (1952: 292) Nesiller Problemi adlı araştırmasında aynı zamanda toplum içerisinde bir kuşağın var olması sürecine ilişkin olarak ortaya çıkması gereken beş unsudan bahsetmektedir. Bunlar, kültürel süreç içerisinde yeni katılımcıların ortaya çıkmaya başlaması ve bu aşamada eski katılımcıların da sürekli yok olması ile başlamaktadır. Diğer üç unsur ise, herhangi bir kuşağa ait olan üyelerin tarihsel süreç içerisinde zamansal olarak sadece sınırlı bir bölüme katılım gösterebilmeleri, kültürel miras aktarımında sürekli nedenlere gereksinim duyulması ve kuşaklar arası geçişin devamlı bir süreç olması olarak ifade edilmektedir.

Mannheim'ın görüşlerini destekler nitelikte Parsons ve Eisenstadt, toplumsal değişime sebebiyet veren olayların, yalnızca oluş sıralarına göre değerlendirilemeyeceğinden yola çıkarak, bir neslin de yalnızca o yaş aralığında değerlendirilemeyeceğini, bu açıdan nesillerin daha geniş aralıklarda incelenmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Bengtson'dan akt. Pilcher 1994).

Kuşakları sosyolojik gözle inceleyen ve yaşlar sosyolojisi yaratmaktan kaçınan Mannheim'ın görüşlerini yaş kıstasını da içerecek şekilde destekleyen kuşak tanımlarına rastlamak da mümkündür.

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü'nde kuşak kavramı, "Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını ve dolayısıyla birbirine çok benzer sıkıntıları paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü kişiler topluluğu" olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu Toplum Bilimi Terimleri Sözlüğü'nde ise "Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon" olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Marshall (1999: 438)'a göre kuşak, toplum içerisinde yaklaşık olarak aynı zaman dilimi içerisinde doğmuş üyelerden oluşan yaş grupları olarak tanımlanmıştır.

Çelik vd. (2004:191) için aynı zaman diliminde yaşayan, ortak yahut benzer deneyimlere sahip, ve bu ortak deneyimler sebebiyle benzerlik gösteren insan topluluğu olarak tanımlanan kuşak, Nimon (2007:25)'a göre ise, anne ve baba ile çocukları arasındaki yaş ve yaşanılan zaman diliminin kültür farkı olarak ifade edilmektedir.

Toplumların sosyal hayat içerisinde sahip oldukları maddi ve manevi değer yargıları, mevcut toplumun yaşam felsefesini ve kültürünü oluşturmaktadır. Bugünün kültürü, önceki kuşakların çabalarının ve tecrübelerinin ürünüdür ve halen yaşayan insanların tecrübelerine göre de değişip zenginleşmekte, öğrenme yolu ile de bir sonraki nesle aktarılmaktadır (Erol 2011:390).

Nesiller, belirli dönemlerin şekillendirdiği ve belirli davranışların yansıtıcıları olduğuna inanılan kişiler tarafından oluşmakta ve her nesli birbirinden ayrılan çizgiler, o dönemde yaşanan olaylarla belirginleşmektedir. Bu nedenle dünya düzeni içerisinde, yaşadığı her an için önemli roller üstlenen bireylerin yalnızca sosyal bilimlerin değil, insanı konu alan tüm bilim alanlarının konusu olması gerekmektedir.

Nesiller kavramının, ait olduğu dönemin etkili süreçleri, toplumsal olayları ve toplumda oluşan zihniyet ile şekillenerek adlandırılmış ve sınıflandırılmış olduğu görölmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı, farklı tarihler çerçevesinde farklı isimlerle nesilleri isimlendirmiş ve açıklamaya çalışmıştır.

### 1.1. Nesillerin Sınıflandırılması

Yaşam içerisindeki olayların, gelişmelerin ve yaşam deneyimlerinin yanı sıra, bunlar ekseninde farklılaşan tutum, tercih, beklenti ve algıların değişiminden etkilenen bireylerin, ortak davranışlar ve yaşanmışlıklar doğrultusunda değerlendirilmesi ile oluşan nesil kavramının kuşak ve jenerasyon tanımlarıyla da anıldığı görölmektedir.

Bu araştırma içerisinde kuşaklar olarak değerlendireceğimiz kavramın, yıllara göre sınıflara ayrılması konusunda görüş farklılıklarına rastlamak da mümkündür. Genel olarak günümüzde var olan ve beş kategoride değerlendirilen kuşaklar araştırmacılara göre şu şekilde farklılık göstermektedir:

**Tablo 1.1:** Kuşak Sınıflandırmaları

Kaynaklar		Kuşak Sınıflandırmaları			
<b>Howe ve Strauss (2000)</b>	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
<b>Lancaster ve Stillman (2002)</b>	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
<b>Martin ve Tulgan (2002)</b>	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
<b>Oblinger ve Oblinger (2005)</b>	Yetişkinler (< 1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı Net Kuşak Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-Şimdi)
<b>Tapscott (1998)</b>	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
<b>Zemke ve ark. (2000)</b>	Kıdemliler (veteranlar) (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecek Kuşak (1980-1999)	-

**Kaynak:** Reeves, T.C. ve Oh, E. (2008) "Generational Differences" In Handbook of Research on Educational Communication and Technology, Ed.: J. Michael Spector, M. David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P. Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York.

Reeves ve Oh (2008)'un çeşitli bulgular üzerinden derleyerek oluşturdukları bu tabloda, birçok araştırmacının yaklaşık olarak yirmi yıllık bir zaman dilimi içerisinde değişen nesillerin varlığından söz ettikleri görülmektedir. Burada bulunan kuşakların başlangıç ve bitiş yılları arasındaki farklılıklar o dönem içerisinde yapılan araştırma bulguları ile ortaya çıkarılmış sonuçlardır. Burada dikkat çekilen nokta Howe ve Strauss (2000)'un çalışmasında, Y Kuşağı olarak da adlandırılan Milenyum Kuşağının 1982 yılında başlamış olması ancak Martin ve Tulgan (2002)'in bu kuşağı 1978 yılında başlatmış olmasına rağmen, her iki çalışmada da bu kuşağın 2000 yılında sona eriyor olmasıdır. Araştırmalar arasındaki benzerliklerden yola çıkarak Reeves ve Oh (2008) kuşakları tarihsel olarak şu şekilde yeniden değerlendirmişlerdir:



**Tablo 1.2:** Reeves ve Oh Kuşak Sınıflandırması

Kaynaklar	Kuşak Sınıflandırmaları				
<b>Reeves ve Oh (2008)</b>	Olgun Kuşak (1925-1945)	Patlama Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı (1981-2000)	Z Kuşağı (2001 - ...)

**Kaynak:** Reeves, T.C. ve Oh, E. (2008) "Generational Differences" In Handbook of Research on Educational Communication and Technology, Ed.: J. Michael Spector, M. David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P. Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York.

Araştırmalar çerçevesinde değerlendirmeye ihtiyaç duyulan noktalardan bir tanesi de kuşakları belirleme noktasında yaş kıstasının ne derece yeterli olduğudur.

Howe ve Strauss (2000)'a göre kuşaklar arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması noktasında doğum yılının belirleyici özelliği ikinci sırada yer almaktadır. Kuşaklar öncelikli olarak tarihsel olaylar ile şekillenmektedir. Bu anlamda kuşaklar şu özellikler çerçevesinde de değerlendirilmelidir:

- *Algılanan üyelik:* Ergenlikten başlayarak genç erişkinliğe kadar geçen süre zarfında bireyin o kuşak içerisindeki üyeliğinin kendi öz algısı.
- *Ortak inanç ve davranışlar:* Bir kuşağı karakterize eden tutum (aileye, kariyere, kişisel hayata, siyasete ve inançlara karşı) ve davranışlar (iş, evlilik, çocuk, sağlık, suç ve cinsiyet seçimi konularında).
- *Tarihteki ortak konum:* Kuşakların gelişim süreçlerinde meydana gelen önemli olaylar (Vietnam Savaşı vb.) ve dönüm noktası olmuş tarihsel süreçler (liberalizmden muhafazakar politikaya geçiş vb.).

Howe ve Strauss'un kuşak değerlendirmeleri birbirini takip eden süreçlerin izlenmesini esas aldığı için, gelmesi beklenen nesil bu yaklaşım sayesinde daha tahmin edilebilir ve hakkında çıkarım yapılabilir bir yapı haline gelebilmektedir. Ancak Reeves ve Oh (2008:298)'a göre Howe ve Strauss'un çalışması da dahil olmak üzere yapılan bir çok çalışma etnomerkezci (ethnocentric) ve Batı kapitalizminden uzak kültürlerdeki kuşak farklılıklarını dikkate almayan bir perspektiften konuya yaklaşmaktadır.

Türkiye ve Kanada örneği üzerinden yürütülen bu araştırmada Reeves ve Oh'un kuşak sınıflandırması çerçevesinde, Y Kuşağı'nı merkez alan bir çalışma olarak, Y Nesli'nin gerek sosyal gerekse iş yaşamında etkileşim içerisinde olduğu diğer nesillerin

de açıklanmasının, Y Kuşağı'nın daha iyi tanınabilmesi açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

### 1.1.1. Olgun Kuşak (Sessiz Kuşak)

1925 – 1945 yılları arasında dünyaya gelmiş, ekonomik buhranın, savaşın, siyasi ve politik baskıların etkisinde gelişen ve I. Dünya Savaşı'nın yaratmış olduğu olumsuzlukların atmosferinde şekillenen aynı zamanda II. Dünya Savaşı'nı yaşamış bireylerden oluşan bir kuşaktır. Bu nedenle Savaş Kuşağı olarak da anılmaktadır. Sessiz Kuşağı oluşturan bireylerin yaşları II. Dünya Savaşı'nın başladığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar küçük olduğundan, savaşın acısını ve zorluklarını küçük yaşlarda fazlasıyla yaşayan bireyler olduğunu söylemek de mümkündür. Türkiye'de ise Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunun ilk yıllarına denk gelen bu kuşak, dünya üzerindeki ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık ve işsizlikle mücadele ederken, bu önemli gelişmelerin yarattığı baskılardan dolayı emin olamadıkları durumlara karşı tedbirli davranıp risk almaktan kaçınarak tasarruf etme bilincinde yaşamaya yönelmiş olmaları sebebiyle “gelenekselciler” olarak da adlandırılmaktadır (Levickaite 2010:171, Lehto vd. 2006, Reeves ve Oh, 2008, Strauss 2005).

Bu kuşağın kültürel özellikleri içerisinde geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yoğun olarak yürütülen komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Toplumun temel değerleri içerisinde ise, otoriteye saygı, sadakat, çok çalışma ve toplumsal değerlere adanmışlık yatmaktadır. Yaşam sürecini ön planda tutarak hayatı algılayışı kıdeme bağlayarak değerlendirmişlerdir. Bu çerçevede kuşağın yaşam felsefesi yaşamak için çalışmaktır (Gilbaugh 2009:4).

Disiplinli, daima şüpheli ve itaat eden yapılarıyla ön plana çıkan bu kuşak yazın kaynaklarına göre çağımızın en yaşlı üyeleridir.

### 1.1.2. Patlama Kuşağı (Bebek Patlaması)

Birleşmiş Milletler İstatistiki Araştırmalar referansı ile edinilen bilgiler ışığında 1936 yılında 75,8 olan çocuk oranının 1967 yılında 122,7'ye yükselmesi nedeniyle bu kuşağa “Bebek Patlaması” denilmiştir (Macunovich 2000:1).

II. Dünya Savaşı sonrası dünya üzerinde başlayan demokratikleşme süreci içerisinde doğan bu kuşak, savaş nedeniyle azalan nüfusun kırıcı etkisini oradan kaldırmak için ailelerin fazlaca çocuk yapma girişiminde bulunduğu bir dönemde yaşamışlardır (Macunovich 2000:3). Savaş sonrası meydana gelen ekonomik, sosyal, siyasal ve psikolojik sebeplerden ötürü çocuk yapma isteklerini erteleme istekleri, her devletin kendi vatandaşına çeşitli ekonomik destekler sağlaması girişimiyle engellenmeye çalışılmıştır. Savaş sonrası üretimin gelişmesi ve ihtiyaç duyulan işgücü de çocuk sayısını artırma kararında etkili olan sebeplerden olmuştur. II. Dünya Savaşı sonrası dünya üzerinde gelişen demokrasi ve demokrasinin sağladığı olanaklar çerçevesinde büyüme imkanı bulan bu nesil, totaliter, faşist ve baskıcı yönetimlere karşı direnç gösteren bir nesil olarak yetişmiştir. Bunun nedeni, patlama neslini yaşamsal anlamda şekillendirecek ve değiştirecek birçok olayın (1960'ların sosyal devrimleri, John F. Kennedy / Martin Luther King / Robert F. Kennedy cinayetleri, aya yolculuk, televizyonun hayata girişi, Vietnam Savaşı, Watergate Skandalı ve 1980'lerin büyük ekonomik bunalımı, vb.) yaşandığı döneme denk gelmiş olmalarıdır (Crumpacker ve Crumpacker 2007).

Bu kuşağın temsilcileri olarak adlandırılanlar ekonomik ve sosyal alanda fark edilebilir değişikliklerin de öncüleri olabilmişlerdir (Macunovich 2000). Bu kuşak içerisinde, savaş sonrası tutumluluklarıyla ön plana çıkan bir grup yüksek gelir sevdalılarına dönüşmüştür. “Yuppie’ler” olarak adlandırılan bir grup, tüketim toplumunun sözcüsü konumuna geçerken diğer taraftan popüler yaşamın öncüleri olarak görülen “pop grup” akımı baş göstermiştir. Tüm bu bakış açısı farklılıkları içerisinde, mevcut gruplar içerisindeki yaşantıya direnç göstererek karşıt duruş sergileyen ve apolitik yaşayan hippilere de o yıllar içerisinde katılım fazlalaşmıştır (Howe ve Strauss 2007:45).

Tüm bu yaşananlar yalnızca ABD eksenli olaylarla şekilleniyor gibi görünse de, bu neslin yaratmış olduğu benzer hareketleri batı menşeli endüstri ülkelerinde –ki bunlar içerisinde Türkiye’yi de katmak mümkündür- Kanada, Yeni Zelanda ve İzlanda’da da görmek mümkündür (Macunovich 2000).

ERC 2011 Raporu’na göre Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri, idealist, çalışkan, uyumlu, sadık ve kanaatkar yapıya sahip bireylerdir. Dönemin şartları çerçevesinde bu kuşağa yüklenen yetki ve sorumluluk duygusu, işkoliklik ve bencillik gibi bir takım olumsuz özelliklerin de ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Zor işlerde uzun saatler çalışmanın önemine inanan bu kuşak üyeleri, kıdem ve sadakatlerine bağlı olarak yükselmek ve uzun dönemli istihdama sahip olmak niyetiyle iş hayatında yer almak istemektedir. Motive kaynakları kendileri olan bu kuşak aktörleri, Sessiz Kuşağın aksine “çalışmak için yaşamak” felsefesi doğrultusunda, çalışmanın ve fedakarlık yapmanın başarı için ödenen bir bedel olduğuna inanmaktadır. İşverenlerine karşı sadık, takım çalışması ve işbirliğine uyum sağlayabilen bu kuşağın önceliği, ailelerinden bile ön planda tuttıkları maaşlarıdır (Tolbize 2008:3; Karp 2002).

Patlama neslinin şu an 52-70 yaş aralığında olan aktörlerinin bir kısmını hala iş hayatında görmek mümkün olsa da, iş hayatındaki tepe noktalarda olan yerlerini yavaş yavaş X ve Y kuşaklarına bırakmaya başladıklarını da söylemek mümkündür.

### 1.1.3. X Kuşağı

Patlama Kuşağı olarak adlandırılan dönemde yaşayan bireylerin çocuklarının yaşadığı döneme denk gelen X kuşağı, finansal, toplumsal ve ailevi güvensizliklerle dolu bir ortamda büyümüşlerdir. Bu kuşak, finansal bozulmalar neticesinde ailelerinin işten çıkarıldığına ve Amerika’nın küresel gücünü kaybetmeye başladığına şahitlik etmişlerdir. Durgun iş piyasası, şirket küçülmeleri ve maaş hareketliliğindeki sınırlamaların yaşandığı bu dönemde büyüyen bu kuşak, ailelerinden daha az kazanç sağlayan da ilk kuşak olarak belirlenmiştir (Tolbize 2008:3).

X Kuşığı döneminin belirleyici olayları, hızla çoğalan boşanmalar, AIDS virüsünün yaygınlaşması, dünya üzerindeki yoğun rekabet ortamı, ABD Challenger Faciası, MTV, kişisel bilgisayarlar ve video oyunları olmuştur. Bu kuşak ebeveynleri çalışan bir kuşak olduğundan, kendi işlerini kendileri görmek durumunda kalmışlar ve kendi başlarına büyümeyi öğrenmişlerdir. (Tolbize 2008:3; Pekala 2001:33).

Dünya üzerinde yaşanan bu gelişmelerin yanı sıra, Türkiye’de de, petrol krizi, ekonomik dengesizlikler, 68 Kuşığı, siyasi altyapı üzerinden yaşanan sağ-sol çatışmaları, üniversitelerin bu karışıklık içerisinde yaşanan olaylara ortam olması ve televizyonun yaygınlaşması gibi süreçler, X Kuşığı’nın özelliklerinin belirlenmesinde öncü olmuştur. Bu dönem içerisinde, Keynesyen politikaların uygulamaya geçirilmesi ile sosyal devlet anlayışının inşası, bir refah ortamı yaratmış olsa da, petrol Krizi ile liberal politikalara geçiş bu refah ortamını sarsmıştır. Böyle bir ortamda hayata yeni gelmiş olan X Kuşığı bireyleri, daha rahat bir ortamda yaşama fırsatı bulmuş ve bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması Kuşığı’nın da faturasını ödemek durumunda kalmıştır. Bu nedenledir ki, çalkantılı geçen süreçlerin belirsizlikleriyle mücadele içerisinde olan bu kuşak mensupları, çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha fazla para kazanmaya odaklanmış bir kuşaktır (Altıntuğ 2012: 205).

Teknolojiyle yeni tanışan, ilk kişisel bilgisayar satışının da başladığı döneme denk gelen bu nesil, iş hayatında zorunlu teknoloji kullanımının da etkisiyle köklü değişimler geçirmiştir. Kendinden önceki kuşaklardan oldukça farklı durumlarla karşı karşıya kalmış ve daha farklı özelliklerle ön plana çıkmış olan bu kuşak üyeleri, iş ve sosyal hayat arasındaki dengeyi daha başarıyla sağlayabilmiştir (Jenkins 2007). Bu anlamda kendinden önceki jenerasyonlara göre X Kuşığı, daha özgür, daha özerk ve kendine daha fazla güvenen bir kuşaktır. Bunun dışında ailesine ve arkadaşlarına olan aşırı sadakat ve bağlılığına nazaran, işverenlerine bu aşırılıkta bir bağlılık göstermemektedir. Bu kuşak bireyleri, sürekli öğrenmeye ve yeteneklerini geliştirmeye oldukça önem vermektedir ve güçlü teknik becerilere sahiptir. Bu özellikleri, zamana değil, başarıya ve bir işin üstesinden gelebilmeye odaklanmalarından gelmektedir (Tolbize 2008:4).

Bu özelliklere sahip olan X Kuşağı, iş hayatında da aynı işte uzun yıllar çalışabilecek ve işlerine ve işyerlerine yüksek bir sadakatle bağlı bir kuşak olarak bilinmektedir. Otoriteye karşı saygılı, sosyal ve toplumsal sorunlara karşı duyarlı olan bu kuşağın iş motivasyonları da yüksektir (Ware 2013:39). Para, bu kuşağın bir motivasyon aracı değildir. Paranın olmaması motivasyonlarını düşürücü bir etki yaratabiliyor olmasına karşın asla asıl ve tek sebep değildir. Değişime kolay adapte olabilmelerinden dolayı daha esnek çalışma programlarını tercih etmektedirler. İş hayatındaki girişimci, öğretici ve yaratıcı kişiliklerinin yanı sıra, kendinden önceki kuşağa nazaran takım çalışmalarına daha yatkın oldukları görülse de, genel olarak daha bireyselci olduklarını söylemek mümkündür (Tolbize 2008: 5).

X Kuşağının kendine güvenen ve özgürlükçü özellikleri yanında bireyselci ve karamsar özelliklerinden de bahsedilmektedir. Araştırmacılar bu durumun, televizyonun yaygınlaşması ve evlere girmesi ile çok daha fazla negatif olay ve şiddete tanıklık etmiş olmaları ve böylece kolektif bir sinizm olgusunun oluşmuş olabileceği noktasında hemfikirdirler (Wolburg ve Pokrywczynski 2001:36).

Yaşadıkları döneme ilişkin olaylarla ilişkilendirilerek ortaya çıktığı öne sürülen kuşaklar, dönemsel olarak ele alındığında, hala iş hayatında var olan X Kuşağı ve bir sonraki kuşak olan Y Kuşağı, benzerlikleri ve farklılıkları çerçevesinde tarihsel yakınlıkları sebebiyle incelenmeye değerdir. Sinizm kavramından X Kuşağı içerisinde bahsediliyor oluşu, bu araştırmanın da konusu olan Y Kuşağı çalışanlar ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiye de ışık tutabilecektir. Giderek yaygınlaşan sinizm ve çalışma hayatına yansımış hali olan örgütsel sinizm kavramı, halen birlikte aynı iş ortamını paylaşan X ve Y kuşakları arasındaki etkileşim ile varlığını göstermektedir.

#### 1.1.4. Y Kuşağı

Günümüzün en çok tartışılan ve iş yaşamında farklılıklarıyla kendilerini gösteren, aynı zamanda yöneticileri de davranışlarını ve uygulamalarını yeniden gözden geçirmeye zorlayan Y Kuşağı'nın, birçok farklı isimle anıldığını da görmek mümkündür.

Millennials, Nexters, Generatin www, Digital Generations, Generation E, Echo Boomers, N-Gens gibi isimlerle de anılan Y Kuşağı, aynı zamanda kendilerine, Non – Nuclear Family Generation (Çekirdek olmayan Aile Kuşağı), The Nothing is Sacred Generation (Hiçbir şeyin kutsal olmadığına inana Kuşak), The Wannabees (Özentiler), Cyber Kids (Sanal Çocuklar), Feel Good Generation (Keyfi Yerinde Kuşak), CyberKids (Sanal Çocuklar), Do-or-Die Generation (Yap ya da Öl felsefesinde olanlar) ve Serching for an Identity Generation (Kimlik Arayışında olan Kuşak) gibi yaratıcı isimler de takmışlardır (Martin 2005:40). Birçok kaynağa göre farklı yaş grupları çerçevesinde değerlendirilen Y Kuşağı bu araştırmada Reeves ve Oh (2008)'un sınıflandırdığı şekilde (1981- 2000) incelemeye alınacaktır.

Y Kuşağı da X Kuşağı'na çok benzer şekilde çalışan ebeveynlere sahip olmuş bir kuşaktır. Ancak Y Kuşağı'nın ebeveyn olma yaşı X Kuşağı'na nazaran daha yüksektir. Y Kuşağı'nın anne baba profili diğer kuşaklara nazaran oldukça farklılık göstermektedir. Y Kuşağı, çocuklarının iyi şartlar altında büyütülmesi, iyi bir eğitim alması ve yaşadığı ortamın güvenliğinin sağlanması noktasında aktif rol sahibi olan ebeveynlere sahip olan bir kuşaktır (Wendover 2001).

Y Kuşağı, genel özellikleri çerçevesinde değerlendirildiğinde, öne çıkan en belirgin özelliklerinin başında bağımsızlıklarına fazlasıyla düşkün olmaları ve kendilerine olan yüksek güvenleri gelmektedir. Bunun yanı sıra bu kuşak için, kendilerini kolay ifade edebilen, eğitim ve öğrenimin sürekliliğine kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlayacağını düşündüğü için oldukça önem veren, teknolojiyle küçük yaşlarda tanışmış olmaları sebebiyle bilgiye de dijital kaynaklardan ulaşmayı tercih eden bir kuşaktır denilmektedir. İş hayatı noktasında ise, takım çalışmasına yatkın, girişimci, yüksek otoriteyi benimsemekten kaçınan, işine olan bağlılığı düşük, iş değişikliği konusunda zorlanmayan ve bunun normal olduğunu düşünen bir kuşaktır. Esnek çalışmanın gerekliliğine fazlasıyla inanan, iş yaşamının bir parçasının da mizah olması gerektiğini düşünen ve bu yüzden iş hayatının bir parçasında da mizaha ve eğlenceye önem veren, esnek ve değişime çabuk alışan bir kuşak olduklarını söylemek de mümkündür (Dinç ve Aydemir 2015; Ayhün 2013; Köse vd. 2014). Aynı zamanda bu kuşak X Kuşağı gibi girişimci, ancak daha az süreç odaklıdır (Tolbize 2008).

Y Kuşığı için en göze çarpıcı nokta teknoloji ile iç içe yaşamalarıdır. Teknolojik bir dünyanın içerisine doğmuş olan bu kuşak üyeleri için teknoloji hayatlarının bir parçasıdır. İnternete erişim oranları diğer kuşaklara nazaran çok daha yüksek olduğu için, tüm zamanların en çok gezen kuşığı olarak adlandırılmaları da sanal ortam gezginliğinden gelmektedir. Y Kuşığı içerisinde bulunan bireyler, farklı ülkelerde yaşıyor olsalar bile birbiri ile uyumlu yaşam tecrübeleri nedeniyle benzer değer ve bakış açılarına sahiptirler (Howe ve Strauss 2000: 358).

#### 1.1.4.1. Dünya'daki ve Türkiye'deki Gelişmelerle Y Kuşığı

Literatürdeki birçok farklı kaynaktan birçok farklı tarihler arasında değerlendirilen Y Kuşığı, bu çalışmada da referans alınan Reeves ve Oh (2008)'un bulguladığı 1981 – 2000 yılları arasında dünyaya gelmiş olan ve Milenyum Kuşığı olarak da anılan bir kuşaktır. 16- 35 yaş aralığında olduğu düşünülen bu kuşak, iş gücü piyasasının büyük bir çoğunluğunu da oluşturmaktadır.

Toplumun yaşam felsefesini ve kültürünü doğrudan etkilediği düşünülen maddi ve manevi değerlerin, kuşakların yaşadıkları tecrübelerle göre değişip zenginleşiyor oluşu ve bu tecrübelerin zaman içerisinde sonraki kuşaklara aktarılması, o dönem içerisinde gelişen olaylara da dikkat çekmektedir. Kişilerin tutum, davranış ve algılarındaki değişimi etkileyen olaylar, yaşanmışlıklar ve bu yaşanmışlıkların tecrübesi ışığında geliştirilen yeni tepkiler, duruşlar ve davranışlar sosyal hayatta olduğu kadar iş hayatında da kendini göstermektedir.

Kuşaklar, kendi kuşağını içeren yıllar içerisinde yaşananlarla birlikte, bir önceki kuşakta yaşananların da faturası ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu anlamda Y Kuşığı, 1980'li yıllardaki İran – Irak Savaşı, Çernobil Faciası, Berlin Duvarı'nın yıkılışı ve Sovyetler Birliği'nin dağılması gibi Dünya üzerindeki önemli gelişmeler yaşanırken çocukluğunu, internetin genel kullanıcılara açılması, Körfez Savaşı ve Balkanlar'ın karışıklığı ile Dünya üzerinde çok sayıda doğal felaketin yaşandığı yıllarda ise gençliğinin ilk yıllarını yaşamıştır. Tarihsel etkisinin en fazla ABD'de görüldüğü iddia edilen bu yıllar (Pekala 2001: 36), birçok dünya ülkesi için de belirleyici olan olaylara



sahne olmuştur. Bu olaylar, terörizme karşı duruş, vatanseverlik ve kahramanlık gibi duyguların canlanmasına da zemin hazırlamıştır (Martin 2005: 39, Pekala 2001). 2000’li yıllarda erişkin olan ve bir kısmının iş gücü piyasasına katılıp çalışmaya başladığı Y Kuşağı bireyleri, ABD’de meydana gelen ekonomik krizi yakından görmüş, 11 Eylül saldırıları ile birlikte birçok terör olayını ve Amerika’nın Irak’ı işgalini canlı olarak televizyondan takip etmiş, Güney Asya’da yaşanan doğal afete de şahit olmuştur.

Türkiye özelinde konuya yaklaşıldığında, Y Kuşağı’nı şekillendirebileceği düşünülen başlıca olayların Körfez Savaşı, Irak Savaşı, artan terör olayları ve çok hızlı bir şekilde yaygınlaşan internet ağları ve cep telefonları olduğunu görebilmekteyiz. Özellikle 12 Eylül 1980 Askeri Darbesi sonrasında Türkiye’de ekonomik ve siyasal hayattaki önemi ile bilen 24 Ocak kararları ile serbest piyasa ekonomisine geçiş, bu kuşak üzerinde önemli bir belirleyiciliğe sahip olabilecek gelişmeler içermektedir. Dışa açık ekonomik sisteme geçiş ile 1980 öncesi ekonomik, sosyal ve finansal sıkıntılar bir parça ortadan kaldırıldığı için, Y Kuşağı kendinden önceki kuşağın sıkıntılarını anlamakta da zorlanabilmektedir.

Globalleşmenin etkisi altında yetişen bu kuşak üyeleri, internet kullanımının hızla artmasından dolayı da, etnik ve kültürel farklılıklarla günlük etkileşimlerini arttırarak çok kültürlü bir zenginliğin içerisinde bulunmuşlardır. İnternet ve medyanın gücü marka bilincini arttırmış, bununla birlikte ekonomik anlamda alım gücü en yüksek ve en düşük olan bireyler arasındaki fark da tüm kuşaklar üzerindeki en yüksek seviyeye ulaşmıştır (Wolburg ve Pokrywczynski 2001: 34).

Eğitim seviyesi olarak da önceki kuşaklara nazaran en yüksek seviyede olduğu belirlenen Y Kuşağının, en sağlıklı ve ekonomik olarak da en güvende olan kuşak olduğu belirlenmiştir. Bu kuşağın almış olduğu stajyerlik eğitimleri, akademik eğitimler ve gönüllülük esasına dayalı sosyal eğitimler ile part – time iş tecrübeleri, çalışma hayatına da daha donanımlı ve hazırlıklı başlamalarına sebebiyet vermiştir (Latif ve Serbest 2014: 144).

Y Kuşığı bireyleri, özgürlükçü ruhlarının yanı sıra, ilişkilere ve bu ilişkileri geliştirmeye odaklıdır denilebilmektedir. Sosyalleşmek bu kuşak üyeleri için oldukça önemlidir. Bu nedenle özel hayatlarına, seçtikleri kıyafetlere ve hatta katıldıkları sosyal organizasyonlara bile dikkat etmektedirler. Değişime açık ve değişime istekli bireyler olarak yetiştiklerinden, geleneksel ve hiyerarşik örgütlerde sıkıntılara sebep olabilmektedirler. Ancak sürekli gelişen örgütsel yapılar içerisinde Y Kuşığı Yönetimi, katılımcı bir ortamda yetişmiş olmalarını iş hayatına da adapte edebilme konusunda kararlı bir yapı gösterebilmektedirler.

Bu araştırmada örnek olarak seçilen Kanada ve Türkiye’de yaşayan Y Kuşığı bireyleri temel özellikleri bakımından benzerlikler gösterebilir de tarihsel süreç içerisinde yaşantısal, sosyal ve ekonomik açıdan farklılıklar da göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri’nde 2015 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre, Amerikan Milenyumlar olarak da adlandırılan Y Kuşığı üyelerinin %20’si bilgisayar kullanımına beş ile sekiz yaşları arasında başlamışlardır. Pew Araştırma Şirketi’nin bulgularına göre ise, Amerika’daki Y Kuşığı üyelerinin %62’si ev ya da işyerlerinden uzaktayken internet üzerinden iletişime geçmekte, %88’i ise iletişimlerini mesajlaşarak kullanmaktadır. Yapılan anket çalışmasının sonuçlarına göre, bu kuşağın %65’i günde bir saat ya da daha az bir zaman dilimi içerisinde internet kullanmayı bırakmaktadır. Y Kuşığı trendinin bu özelliklerinin Kanada’da yaşayan Y Kuşığı bireyleri için de hemen hemen aynı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. %98’lik bir oranla, internet erişimi ve internet üzerinden haberleşme sağlayan Kanada’da yaşayan Y Kuşığı temsilcileri, internete erişim konusunda başı çekmektedir demek de yanlış olmayacaktır. Kanada’da yaşayan Y Kuşığı’nın %74’ü teknolojinin hayatlarını kolaylaştırdığını ve teknoloji aracılığıyla kurdukları arkadaşlık ilişkilerinin yüz yüze kurdukları ilişkilerden daha yakın olduğunu ifade etmişlerdir (<http://www.canadianmillenials.ca>, 10 Haziran 2016’da erişildi).

Global araştırmalar yürüten Deloitte Şirketi’nin Türkiye’deki Y Kuşığı üzerine yapmış olduğu araştırmalar sonucunda da bu kuşağın en ilgili olduğu sektörün teknoloji, medya ve telekomünikasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır (<http://www2.deloitte.com/tr>,

10 Haziran 2016'da erişildi). Bu sonucu, bu kuşağın medya ve interneti hayatlarının her alanında sıkça kullanıyor olmalarına, aynı zamanda da bu sektörün esnek, eğlenceli ve diğer işlere nazaran daha cazip olduğunu düşünmelerine bağlamak da mümkündür.

Dünya'nın en büyük araştırma şirketlerinden olan Abacus Data ve Deloitte Şirketi'nin, Kanada ve Türkiye'de yürüttüğü araştırmalardan elde edilen sonuçlardan bir kısmı da, Y Kuşağının beklentileri ve tercihleri üzerinedir. Ortaya çıkarılan istatistikler göstermiştir ki, yaşları 20 ile 24 arasında değişen genç yetişkin Y Kuşağı üyelerinin %60'ı aileleri ile birlikte yaşamaktadır. Bu bireylerin bir kısmı yaşamlarını ya aileleri ile sürdürmüş, bir kısmı da belirli bir süre sonra tekrar ailelerinin evine dönmeye karar vermiş bireylerdir. Aileleri ile birlikte yaşama kararlarını da eğitim hayatlarına devam etmelerine, finansal zorluklara, iş fırsatlarının yetersizliğine ya da yaşam masraflarının yüksekliğine bağlamaktadırlar. Bu araştırmada da örneklem olarak seçilen Toronto ve Vancouver şehirleri, yaşam masraflarının en fazla olduğu ve ailesiyle birlikte yaşamayı tercih eden Y Kuşağı bireylerinin en fazla olduğu şehirler olarak belirlenmiştir. Özgürlüklerine düşkün olmalarına rağmen aileleri ile birlikte yaşamayı tercih eden ya da etmek durumunda kalan bu kuşak üyeleri için bir ev sahibi olmak ve kariyer, beklenti listelerinin en baş sıralarında bulunmaktadır. Bir ev sahibi olmak ile ilişkilendirdikleri evlilik ve kariyer hakkındaki duruşlarını yansıtan istatistiksel sonuçlara bakıldığında, Kanada'da yaşayan Y kuşağı bireylerin önceliklerindeki ilk üç maddeden birinin %78'lik bir oranla başarılı bir evlilik, %59'luk bir oranla da başarılı bir kariyer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. %39'luk bir kesim (4 kişiden biri) bir ev sahibi olmayı önceliklerinin ilk sırasında değerlendirirken, %38'lik bir kesim hayatının önceliklerinden ilk üçü arasına “dünyada farklılık yaratmak” düşüncesini koymuştur. Bu oran içerisinde %13'ü ise, “dünyada bir farklılık yaratmak” düşüncesini, gerçekleştirmeyi istedikleri ilk şey olarak değerlendirmişlerdir (<http://canadianmillennials.ca>, <http://www2.deloitte.com/tr>, 10 Haziran 2016'da erişildi).

Konuya Türkiye genelinde bakıldığında ise, Türkiye'de yaşayan bu kuşağın en büyük hedefi %86'lık bir oran ile ev sahibi olmaktır. Bu durumu %82 ilse çalışma hayatında iyi bir statü ve kariyere sahip olmak izlerken, %80'lik bir kesim yüksek

maaşlı bir işte çalışmayı arzu etmektedir. Bu anlamda, Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya, Arap Emirlikleri, Avustralya, Çin, Brezilya, Fransa, Hindistan, İngiltere ve Kanada'da yapılan araştırma verileri ile İSMMMO'nun Y Kuşağı Profili Raporu göstermiştir ki, bu 11 ülke içerisindeki Y Kuşağı temsilcileri içerisindeki en girişimci temsilciler Türklerdir. Bu bulguların yanı sıra, 11 ülkenin toplamında arkadaşları ve aileleri ile birlikte alışveriş yapanların oranı %65 iken, Türkiye'de bu oranın %66 olduğu bulunmuştur. Türkiye'de Y Kuşağının %49'u yeni akımları ailelerinden, %55'i ise arkadaşlarından öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Alışveriş ve tüketim konusunda Türkiye'deki her dört kişiden üçü, piyasadaki mevcut markalara dair geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz tüm düşüncelerin mutlaka paylaşılması gerektiğini düşünmektedir. Rapora göre, Y Kuşağı'nın Türkiye'de en fazla tasarruf yapan kitle olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre 18 ile 24 yaş arasında tasarruf eğilimi %27 iken, bu oran 25 – 34 yaş aralığında %34 seviyesine yükselmektedir. Tüm bunların yanı sıra, Türkiye'deki Y Kuşağı'nın yalnızca %62'si Türkiye'nin Dünya arenasında etkili olduğunu düşüncesine sahiptir (İSMMMO'dan "Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı" Raporu, tarih, 19.01.2013, sayı: 2014/01, 19 Temmuz 2016'da erişildi).

Y Kuşağı'nın genel özellikleri ve dönemsel yaşanmışlıklarının yanı sıra, bu özelliklerinin ışığında geliştirdikleri tutum ve davranışlarının iş hayatındaki yansımaları da incelemeye değerdir. Bu kuşağın iş hayatındaki varlığı, yönetici konumundaki Y Kuşağı temsilcilerinin aldığı kararlar üzerinde etkili olabildiği gibi, bu kuşağa ait çalışanlara karşı da nasıl liderlik edilmesi gerektiği konusuna ışık tutabilecektir.

#### 1.1.4.2. İş Dünyasında Y Kuşağı

Berberinde yeni teknolojileri, sosyal iletişim yollarını, teknolojiyle iç içe yaşayan bir kültürü, yeni iş uygulamalarını ve yönetimi şekillendiren algılarını getiren Y Kuşağı, iş ortamlarına da bu gelişmeleri adapte etmiş, bu nedenle incelenmeye değer yeni bir alan meydana getirmişlerdir.

Genel olarak Y Kuşağı iş yaşamında, klişe söylemler ve yaklaşımlardan etkilenmeyen ve ezber bozan işlerle ilgilenmekten hoşlanan, değişimi seven, yeniliklere

açık, kendisine katkı sağlamayan işlerden ve işyerlerinden uzak duran bireyler olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bekleme tahammülleri az olduğundan hemen mevki sahibi olmayı isteyen, bir taraftan da yüksek derecede koçluk ve mentorluk beklentisi olan bireyler olarak da bilinmektedirler. Bu özelliklerinin yanı sıra yüksek özgüvenleri ile haklarını sorgulamaktan asla çekinmeyen bu bireyler, kendi çıkarlarını da çalıştıkları örgütün çıkarlarının önünde tutmaya meyillidirler. Yaratıcılıkları yüksek olduğu gibi uyum ve adaptasyon sorunuyla pek karşılaşmamaktadırlar. Yetiştirilme tarzlarının da etkisiyle kitlesel değil kişiye özgü ödül ve motivasyon araçlarını isterler. En önemli motivasyon kaynakları da farklılaşan iş tanımları ile iş yaşam dengesinin sağlanmasıdır. Y Kuşağı, diğer kuşaklara nazaran daha net bir duruşa sahiptir. Bu sebeple kendisinden istenenin net olarak belirtilmesi taraftarıdır, rol belirsizliğinden hoşlanmazlar ve performanslarına ilişkin geribildirimlere direkt ulaşmak isterler. Şeffaf ve adaletli bir yönetsel anlayışı benimsemektedirler. Teknolojiyle yakın ilişki kurabilecekleri bir ortamda büyüdükleri ve teknolojiyle iç içe yaşadıkları için, teknoloji adına harcayacakları paradan asla imtina etmezler. Birçoğunun hayali bir gün kendi işini kurabilmektir ve gelirlerinin üzerinde harcama yapmaktan çekinmedikleri gibi, borçlanma korkusu yaşamadıklarını da söylemek mümkündür (Bayhan 2016:186; Mutlu 2014).

Y Kuşağı çalışanları, kısa zamanda iyi iş çıkarmaya odaklı oldukları gibi, verilen işlerde ne kadar başarılı olduklarının fark edilmesini isteyen ve bununla motive olan bir kuşaktır. Motivasyonlarının, iş tatminlerinin ve örgütlerine duydukları bağlılığın artırılmasının da, yönetimde söz sahibi olmaları ve fikirlerine saygı duyulması ile sağlandığını söylemek mümkündür. Çalışma hayatında politik davranmak Y Kuşağı'nın tercih ettiği bir davranış biçimi değildir. Bu kuşak bireyleri, buldukları örgütlerde ve yaptıkları işlerde tatmin duygusu en az olan kuşaktır. Kendilerine eşit davranılmayıp, haksızlık yapıldığı düşüncesine çabuk kapılan bu bireyler, otoriteye meydan okuyan, başta aileleri olmak üzere yöneticilerini de sorgulamaktan çekinmeyen bir yapıya da sahiptirler (Sujansky 2002: 15).

Ekonomik ilerlemenin oldukça yavaşladığı, işsizlik oranının arttığı ve ulusal borç artışları ile kaygıların da fazlaştığı bir dönemde iş hayatında var olan Y Kuşağı,

çalışacağı örgütün kimliği, çok uluslu olması ile sunulan eğitim ve kariyer olanaklarını gözeterek iş seçimi yapmaktadır. Bu özelliklerin yanı sıra kendileri için bağımsız düşünebilecekleri ve yaratıcılığın olumlu karşılanabileceği ortamlarda çalışmaya yatkındırlar. İş yeri ortamında en belirgin özellikleri genellikle iş gücü devir hızını yükseltmeleridir (Yücebakan ve Aksu 2013: 21). Bunun sebebinin de sürekli arayış içerisinde olmaları, ast konumunda olmaktan hoşlanmamaları ve kariyerlerini geliştirmek adına her tür talepte bulunabilme konusundaki rahatlıklarıdır.

Bir çok araştırma tarafından belirlenen özellikleri dahilinde Y Kuşağı'nın çok şey isteyen ve tatminsiz bir kuşak olduğu görüşü oldukça yaygındır. İş yaşamını bir sosyalleşme ortamı olarak görmekte, iş hayatını sosyal bir ortam olarak nitelendirmekte ve iş yerinin de sosyal bir yapı olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle işe gitmek de onlar için bir sosyalleşme aktivitesi olarak değerlendirilmektedir (Latif ve Serbest 2014: 150).

Y Kuşağı, aynı anda birden fazla işle ilgilenebilecek bir motivasyona sahiptir. İşe odaklanmalarına yardımcı olan özelliklerinin başında da hız, aktif katılım, çok yönlü iletişim ve güçlü bir etkileşim yeteneği gelmektedir. Zoru seven ve zor işlerle gelişebileceğini düşünen bu kuşak, beklentilerinin karşılandığını düşündüğü bir ortamda zoru başarma konusunda istekli, aksi durumda o işi hemen değiştirmeyi düşünecek kadar da kararlı davranabilmektedir. İş konusunda oldukça seçici davrandıklarını söylemek de mümkündür (Eisner 2005: 8).

Tarihsel süreç içerisindeki yaşanmışlıklar arasındaki farklılıklar sebebiyle, farklı şekillenen karakteristik özellikler gösteren X ve Y Kuşağı bireyleri, halen aynı çalışma ortamını paylaşabilmektedirler. Kimi çalışma ortamlarında X Kuşağı bireyler Y Kuşağına, kimi çalışma ortamlarında ise Y Kuşağı bireyler X Kuşağına liderlik etmekte ve birbirleri ile farklılıkları çerçevesinde etkileşim halinde bulunmaktadır. Bu nedenle şu an çalışma hayatında olan bu iki kuşak bireyleri, farklılıkları ve benzerlikleri çerçevesinde de incelenmelidir.

#### 1.1.4.3. Farklılıkları ve Benzerlikleriyle X ve Y Kuşağı

Yaşantıların ve beklentilerin farklılaştığı çalışma ortamlarında beraber yaşamak durumunda kalan farklı kuşaklar ve bu kuşaklar arasında yaşanması muhtemel uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar, problemler ve çatışmalar ile bu sorunların çözülememesi durumunda yaşanacak olan verimsizlik ve aidiyetsizlik, özellikle insan kaynakları departmanı için oldukça önem arz eden bir durum haline gelebilmektedir. Verimsizlik ve aidiyet duygusunun azalması gibi örgütü yakından ilgilendiren örgütsel problemler, çalışanlar arasındaki iş ilişkileri ve etkileşimler üzerinde de negatif etkilere sebebiyet verebilir. Bu çatışmalara sebebiyet verebilecek durumlardan bir tanesi de kuşaklar arasındaki farklılıklardan kaynaklanabilir.

Tolbize (2008: 8)'ın kuşaklar arası farklılıklara ilişkin yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, X ve Y kuşakları, otorite ve kurallara karşı bakış açıları noktasından değerlendirildiğinde, X kuşağının üstleri ile ilişkilerinde oldukça rahat oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak bu kuşak üyeleri üstlerinin statülerinden çok etkilenmemekte ve bu statüler de onların gözlerini korkutmaktadır. Aynı zamanda bu kuşak üyeleri, yöneticileri ile etkileşim halinde olmayı doğal bir süreç olarak görmektedirler. Buna karşılık Y kuşağı üyeleri, saygının kazanılan bir şey olduğunu savunmakta ve yöneticilerinin de saygıyı kazanması gerektiğine inanmaktadırlar. Saygı ile ilgili beklentiler noktasında X ve Y kuşağının benzer beklentilerde olduğunu söylemek de mümkündür. Her iki kuşak da takdir edilmek ve söz sahibi olmak istemekte, ancak saygıdan kaynaklanan bir itaati istememektedirler. Sosyal beceriler kazanım konusunda X ve Y kuşakları arasındaki öncelik sıralamasının da değiştiğini görmek mümkündür. Buna göre, her iki kuşak da sosyal becerilerin görev başında kazanılabileceği düşüncesindedir. Ancak X kuşağı bu beceriyi yüz yüze bir koçluk sistemiyle kazanmayı tercih ederken, Y kuşağı bireyleri kendi yaşlıları ile kuracakları etkileşim ya da geri bildirimlerle kazanmayı tercih etmektedirler. Teknik beceri kazanımı konusunda X ve Y kuşaklarının beklentilerinin sıralaması değişmemektedir. Her iki kuşak da teknik beceriyi öncelikli olarak görev başında kazanmak istemektedir. Bunun olmadığı durumlarda da özel olarak bir eğitim almak, çalışma kitaplarından yararlanmak ya da konuya dair okumalar yapmayı tercih etmektedirler. Teknik eğitim

alma konusunda yüz yüze alacakları koçluk eğitimi her iki kuşak için de son tercih olmaktadır. Benzer şekilde her iki kuşak da iş ile ilgili geribildirim ve denetimlerin hemen ve sürekli olması gerektiğine inanmaktadırlar.

Çalışanların işverenlerine karşı duydukları sadakat noktasında X ve Y kuşakları farklılık göstermektedir. X Kuşakları genel olarak kendinden önceki kuşaklara nazaran iş yerlerine karşı daha az sadakat gösterme eğilimindedirler. Ancak genel olarak insanlara karşı sadıktırlar. Y kuşağı üyeleri ise, bir görüşe, sonuca ya da sebebe bağlı olarak adanmış hissetmekte ve sadakat göstermektedirler. İş yerlerine ve yöneticilerine karşı gösterdikleri sadakatin yanı sıra, bir liderde olması gereken özellikler nelerdir sorusu karşısında da X ve Y kuşağının öncelikleri değişmektedir. X kuşağı üyeleri, liderlerin öncelikle inandırıcı olmasını, ikinci sırada güvenilir olmasını üçüncü sırada ise ileri görüşlü olmaları gerektiğini düşünürken, Y kuşağı bireyleri için ise liderler, öncelikle iyi birer dinleyici olmalı, akabinde de güven veren ve kendini işine adanmış olmalıdırlar (Deal'dan aktaran Tolbize 2008: 9).

Coomes ve DeBard (2004)'ün yapmış oldukları çalışma sonucuna göre kuşaklar arasındaki farklılıklar şu şekilde gösterilmiştir:

**Tablo 1.3: X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar**

KRİTERLER	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
<b>Güven seviyesi</b>	Otoriteye karşı düşük güven	Otoriteye karşı yüksek güven
<b>Kuruma Karşı Sadakat</b>	Teorik düşünen	Sadık ve adanmış hisseden
<b>İsteklilik</b>	Girişimci olma isteği	Bir lideri takip etme isteği
<b>Kariyer Odağı</b>	Esnek kariyer algısı	Çoklu kariyer sahibi olma
<b>Ödüllendirmeye Bakış</b>	Yapmama özgürlüğünü hissedemeyen	Anlamli iş arayan
<b>Aile – Çocuk ilişkisi</b>	Aradaki mesafeyi koruyan	Müdahaleci
<b>Çocuk sahibi olma düşüncesi</b>	Şüpheyile yaklaşan	Şüphe duymayan, kesin istekli
<b>Kendi Aile Hayatı</b>	Yabancılaşmış çocukluk	Korumacı bir ailede yetişmiş
<b>Eğitime Bakış</b>	Faydacı, çıkarıcı	Sorumluluk sahibi
<b>Değerlendirilme</b>	Nasıl çalışıyorum? diye sorabilen	Geribildirimi ne zaman isterse alabileceğine inanan
<b>Politik Bakış</b>	Bireysel düşünen ve ilgisiz	Topluluk adına istek duyan
<b>Önemli soru</b>	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgulayabiliriz?

Coomes ve DeBard (2004)'ün X ve Y Kuşakları arasındaki farklılıklar, kuşakların genel özellikleri de dikkate alınarak incelendiğinde, X kuşağı üyelerinin iş ile ilgili tutumlarında daha girişimci olduklarını ancak güven konusunda daha şüpheli



davrandıklarını söylemek mümkündür. Y Kuşuğu üyeleri, otoriteye karşı daha yüksek derecede güven duymakta ve kendilerini kurumlarına karşı daha bağı ve adanmış hissetmektedir. X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklardan bir tanesi de davranışsal olarak kendilerini sorguladıkları ve Coomes ve DeBard'ın çalışmasındaki önemli soru başlığı ile belirtilmiş olan amaç farklılığıdır. Bu noktadaki ayırım Y Kuşuğunun daha yaratıcı olma çabası ve bu çabasını çekinmeden paylaşabiliyor olmasıdır. X Kuşuğu bu anlamda konulara sonuç odaklı yaklaşıyorken, Y Kuşuğunun daha çözümcü yaklaştığını ve çözümün de yaratıcı bir parçası olmaya çalıştığını söylemek de mümkün olabilmektedir.



## II. BÖLÜM

### 1. SINİZM KAVRAMI VE KÖKENİ

Sinizm, Antik Yunan'a dayanan bir yaşam biçimi ve düşünce okuludur. Sinik (Cynic) kelimesinin, köken olarak sinik okulun bulunduğu Atina yakınlarındaki Cynosarges kasabasından ve köpek anlamına gelen Yunanca "kyon" sözcüğünden türetildiği varsayılmaktadır (Fuller 1931). Sinik bireyler doğal bir yaşamı tercih etmekte, toplumsal kurallara uymamakta, pahalı bir giyimle gezinmekte ve uygarlığı küçümsemektedirler. Dolayısıyla, bu tarz düşünceler dile getirdikleri ve alışa gelmedik davranışlar sergiledikleri için "kyon" (köpek) metaforu siniklerin simgesi haline gelmiştir (Gökberk 2000: 48, Hançerlioğlu 1999: 76).

Sinik sözcüğü, yüzyıllar boyunca "cynic", "cynical" gibi farklı terimlerle anılsa da genel olarak yabancı literatürde "cynicism" olarak kullanılmıştır. Bu sözcük, insanın güdü ve eyleme döktükleri hareketlerinde samimiyet ve iyiliğe karşı inançsız ve bu durumunu dudak bükme, küçümseme, hor görme gibi eylemlerle dışa vurmayı tercih eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Temsili bir okulu ve belirli bir yaşam tarzını benimsemiş olan sinikler, toplumsal kurallara saygı duymamış, hatta mizah yoluyla da küçümsemişlerdir. İş yaşamında ise sinikler hor gördükleri örgütlerine karşı eleştirilerini yapmak ve insanların dikkatini bu yolla çekmek için mizah yolunu güçlü bir silah olarak kullanmışlardır (Dean vd. 1998).

Sinik okulunu kuran Antistenes (M.Ö: 444-365) ve Antistenes'in öğrencisi olan, gündüzleri elindeki fenerle sokaklarda gezerek dürüst insan aradığını söyleyen Diogenes (M.Ö: 412-323), Antik Dönemin ilk ve önde gelen siniklerindendirler (Dean vd. 1998).

Tarihte Diogene hakkında oldukça tuhaf, kaba, gülünç ve fikir ayrılığı yaratan birçok hikaye anlatılmaktadır ve bu hikayeler zamanla Diogene'nin sonuna kadar yaşamayı tercih ettiği bu hayatı gözler önüne sermesiyle toplum içerisinde şekillenmeye başlanmıştır. Diogene için en basit gerçeklik, hayvanların davranışlarıyla da ifade edilen, doğanın gerçekliğidir. Diogene, insanların hayvanların davranışlarındaki sadelik ve basitliğin üzerinde yaşamaya çalışmaları halinde erdemli olma yolunu terk edeceklerini, böylece yozlaşmaya ve küstahlaşmaya başlayacaklarını bu nedenle de çoğu Atinalı'nın uygar ve gelişmiş yaşamının alay konusu olabilecek kadar yapmacık ve samimiysiz olduğunu ileri sürmüştür. O'na göre bu durum bozulmalı ya da yapısal olarak yeniden analiz edilmelidir. Diogene'e göre asıl zenginlik sahip olunan varlıklardan ve ekonomik güçten ziyade manevi ve ruhsal kazançtır. Bu nedenle su içmek için kullandığı ve yanından ayırmadığı tek varlığı olan ahşap çanağından bile, ellerini bir çanak görevi görsün diye birleştirerek su içen bir çocuğu gördükten sonra vazgeçmiş ve ona gerçekten ihtiyacı olmadığını düşünmüştür (Keyes 2006).



**Resim 2.1:** “ Atina Okulu” Raffaello Sanzio da Urbino

**Kaynak:** [www.google.com.tr/gorseller](http://www.google.com.tr/gorseller)

Resim 2.1’de, 1509 – 1511 yılları arasında Raffaello Sanzio tarafından resmedilmiştir. Vatikan’daki Stanza della Segnatura’da bulunan Atina Okulu (ya da

İtalyanca Scuola di Atene) adlı freskte ressam Antik Çağ'ın büyük filozoflarını resmetmektedir.

“Düşüncenin Resmi” olarak da bilinen fresk, Batı Düşüncesi'nin temelini oluşturan felsefenin öncüsü filozofları, dolayısıyla Avrupa Toplumu'nun toplumsal bilinçaltı kodlarını resmetmektedir. Resimde bulunan tüm filozoflar felsefeleriyle doğrudan alakalı bir duruş sergilemektedir (Can ve Pamu 2012).

Resmin önemli ve birleşim noktası olan ara merdiven ve üzerinde tüm dünyevi işlerden vazgeçmiş bir şekilde, diğerlerinden farkı olarak pejmürde ve yanında ahşap su kabı, elindeki notları okumaya dalmış olan Diogene yer almaktadır. Diogene'in tam ortada yer alması, üst basamaktaki ruhani dünyadan ve en alttaki maddi dünyadan tam olarak ayrılmadan orta noktada olması da freskteki manidarlıktır (Ömerustaoğlu 2007: 236). Diogene gibi sinik felsefeye inananlar için yaşamın tek amacı erdemli olmaktır. Bilgili olmaya, insanı erdemli yaptığı için değer verilir ve bunun dışındaki her şey gereksiz görülür. Bu anlamda bilge kişi kendine yetendir. Erdemin en büyük armağanı, insanı özgürleştirmesidir. Böyle bir kişi bütün isteklerinden sıyrıldığı için tanrılara benzer. İnsanların ihtiyaçları ne kadar azsa, o kadar çok mutludur diye düşünülmektedir. Büyük İskender'in “Dile benden ne dilersem” sözüne Diogene'in “Gölge etme başka ihsan istemem” cevabı da beklentilerinin ne denli az olduğunun bir göstergesidir (Fuller 1931).

Buraya kadar Raffaello'nun freskinin bir bölümünde Diogene ile resmedilen sinik tutum pozitif bir anlam yüklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Daha pozitif bir anlam yüklenen sinizmin klasik tanımının altında aslında özellikle değişim ve dönüşüm çağında; hızla değişen, ürkütücü, kaygı verici, yorucu hatta ezici olabilecek dünya biçimine karşı durabilmek ve dayanma gücü bulabilmek için tutunulan felsefi bir savunma ve kendini koruma mekanizması yatmaktadır.

Diogene'in dönem içerisindeki tutum ve davranışlarının altında da bu mekanizmanın varlığından söz etmek mümkündür. Raffaello'nun “Atina Okulu” freskinde resmedilen dönemin tüm önemli düşünürlerinin belirli bir perspektiften ve

kendi düşünce tarzlarına uygun konum ve pozisyonlarda resmedilmesinin de manidar bir sebebi vardır. Bu nedendir ki, toplumdaki üst ve alt sınıf arasındaki ayrımın bir merdivenle tasvir edildiği freskte, Diogene freskin tam ortasında, umursamaz, paspal ve etrafıyla iletişim halinde olmayı seçmeyen bir kişi olarak resmedilmiştir. Çile çeker görünüm, küçümseme, alaycı tavır ve aslında fazlasıyla umursama halinin davranışsal yansıması olan umursamazlık o dönem siniklerinin genel tutum ve davranışlarındandır. Ancak bu tür davranışların Antik Yunan Sinizmi çerçevesinde pozitif bir yanı bulunduğunu söylemek mümkündür (Most 1996). Topluma karşı geliştirilen bu duruş aslında kişinin kendisini korumak için oluşturduğu mekanizmayı ifade biçimidir denilebilir.

Yukarıdaki anlatımlar doğrultusunda klasik ve modern dönem sinizminin incelenmesi, aralarındaki bağlantı ve farklılıklar üzerinde durulması, konunun bütünlüğünün anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

## 2.1. Antik Sinizm ve Modern Sinizm

### 2.1.1. Antik Sinizm

Diogene ile anılan Antik Çağ Sinizminden Ortaçağ döneminde de bahsedildiği görülmektedir ve bu felsefeye dair birçok yazın bulmak da mümkündür. Bu durum aslında bu felsefenin bir çağla birlikte kapanmadığı, kendini tekrarlayan süreçlerle devam ettiğini göstermektedir.

Modern felsefe tarihindeki antik sinizmin yeniden canlanmasının bir göstergesi olarak, Politik aktivizm üzerine de çalışmalar yapan 20. yy felsefecisi Michel Foucault'nun Paris'teki son dersinin ana başlığının antik sinizm olması da gösterilebilir. Batı'daki eleştirel gelenekler ve politik aktivizmin tarihçesindeki bulgulardan yola çıkarak Foucault, cahil, kendini kandıran, ahlak yoksunu ve dalkavukluk yapan insanlarla, gerçekleri konuşan kişiler arasında aklıselim bir şekilde ayırt edici bir yol bulunamadığını dile getirmiştir ve ona göre sinikler kendi düzenini altüst eden silsilenin

bir parçasıdır. Zaman içerisinde değişime uğrayan sinizm kavramına bu açıdan yaklaşıldığında görülmektedir ki, Avrupa literatüründe “sinik” sözcüğü, dalkavuk, çıkarıcı ve riyakar insanlar için tanımlandığı kadar doğruyu söyleyen insanları tanımlamada kullanılmamıştır (Laursen 2009).

Mazella (2007), sinik dönem tarihçesi hakkında bilgi sahibi olunmasının, “ilerleyici sosyal değişim”, “anamlı bir değişim” ve “gerçek demokrasi” kavramlarını yaratmak için “siyasal iktidarın zorlu çalışmalarının yeniden başlatılması” düşüncesinin ortaya çıkışına yardımcı olacağı düşüncesindedir. Bunun da sinizmi dingincilik, kadercilik ve siyasetten uzak durma olarak tanımlayan kişilere bir cevap olacağını düşünmektedir. Ancak Antik Dönem’de Diogene’nin elindeki sopası, kaba hareketleri ve kendi düşünsel tutuculuğuyla verdiği cevaplara bakıldığında, amaç “gerçek demokrasinin oluşturulması” ise antik dönem siniklerinin de modern siniklerin de buna yardımcı olamayacağını vurgulamaktadır.

Alman filozof Peter Sloterdijk, 20.yy’ın başlarında sinizm hakkında yeni tanımlar geliştirmiştir. Sloterdijk, sinizmi konuşma dilinde açık bir tezatlık yaratan “aydınlanmış yanlış bilinç” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak bakıldığında aslında, biz yanlış bir bilince göre yaşadığımızı anlıyor ve bunu doğru olarak tanımlıyorsak, bunu yaşamaya devam edebiliriz düşüncesi de ortaya çıkmış olmaktadır. Sloterdijk’e göre modern sezgide herkes, politikacılar, dini liderler, ordu, hatta doktorlar bile siniktir. Onlar, cesaretsiz, bencil, çıkarıcı ve insan kullanmaya meyilli kişilerdir ve bunu kendileri de bilirler. O’na göre bu her gün gazetelerde de yaygınca görülür ancak bu basımların uygulamada bir etkileri yoktur (Laursen 2009).

Sinik düşünceye Alman filozof Friedrich Nietzsche’nin yaklaşımı, “Böyle Buyurdu Zerdüşt” kitabında üstün insanı ararken dile getirdiği gibidir. Nietzsche, “insanlar arasında yaşamayı, hayvanlar arasında yaşamaktan daha tehlikeli buldum (Nietzsch 2005: 41). Nerede canlı gördüysem, orada güç istemi gördüm; uşağın isteminde bile efendi olma istemi gördüm ve nerede özveri, hizmet ve sevgi bakışı varsa, orada efendi olma istemi de vardır” (Nietzsch 2005: 140) cümleleriyle insanlara

olan güvensizliğini ve insanların eylemlerinin hep çıkar odaklı gerçekleştiğini dile getirmiştir. Aslında bu Nietzsche'nin sinik düşünceye bakış açısının bir anlatımıdır.

### 2.1.2. Modern Sinizm

Sinizm kavramı psikolojik temel üzerinden değerlendirildiğinde Cook ve Medley (1954)'in "Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri (MMPI)"nin geliştirildiği çalışma dikkat çekmektedir. Bu çalışmada bulunan Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri'nin "düşmanlık" ve "erdemlilik" olmak üzere iki boyutunun olduğu ve özellikle sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda düşmanlık boyutunun yer aldığı görülmüştür. Cook ve Medley (1954), düşmanca davranan bireyleri "arkadaşlarına hiç güven duymayan, insanları yalancı, asosyal, ahlaksız, çirkin ve cimri bireyler olarak gören ve başkalarının günahlarından dolayı cezalarını çekmeleri gerektiğini düşünen bireyler", düşmanlık kavramını ise, "bir çeşit bireysel özellik olup; başkalarını sevmeme ve onlara güvenmeme" olarak tanımlamışlardır.

O'Hair ve Cody (1987) sinizmi, diğer kişilere güvenilemeyeceği ve insanların acımasız olması olarak tanımlarken, Cook ve Medley'in MMPI ölçeğini kullanarak yaptıkları çalışmalarda Greenglass ve Julkunen (1989) sinizmi, insanların dürüst ve güvenilir olmaması olarak tanımlamışlardır. Sinizm tanımlarının yanı sıra sinik kişilik konusunda ise, Costa, Zonderman, McCrae ve Williams (1986) sinik kişileri, insan doğası hakkında olumsuz düşüncesi olan kişiler olarak, Barefoot, Dodge, Peterson, Dahlstrom ve Williams (1989) sinik kişileri, insanoğlunun genel olarak hiçbir şeye değmeyecek kadar aldatıcı ve bencil kişiler olarak tanımlamaktadırlar.

Sinizmin ilk ortaya çıkışından bu yana anlam bakımından birçok değişime uğrayan bu kavram, septik (kuşkucu), sarkastik (alaycı), misantropik (insan sevmez) ve pesimist (karamsar) gibi kavramlarla da karıştırılmaktadır. Sinizm tanımlarının Antik Dönem'den bugüne uğradığı değişim ve anlam bakımından daha negatif tanımlamaların yapılmış olması bu karışıklığa sebebiyet vermiştir. Oxford Dictionary'nin tanımına sinizm: "insanların tamamen kendi çıkarları ve şüphecilikleriyle güdüledikleri inancına olan eğilim" dir (<http://www.oxforddictionaries.com>. 22 Temmuz 2016'da erişildi). Bu

tanımdan yola çıkarak septik yani şüpheli kişi ile sinik kişinin yakın anlamlar içerdiğini söylemek mümkündür ancak aynı olduğunu iddia etmek zordur.

Septisizm (skeptizm), olayları derinlemesine inceleyen ve sıklıkla örgüt içerisinde değer yaratan sağlıklı bir düşünce olarak ifade edilmektedir. Septikler iletişimin doğruluğundan şüphe duyarken sinikler, sadece ne söylendiğinden şüphe duymanın yanı sıra bunu dile getirmek için de harekete geçerler (Kanter ve Marvis, 1989: 301). Septikler aynı zamanda yapacakları işin başarısından da şüphe duyarlar ancak yine de olumlu bir değişiklik olabileceği inancı taşırlar. Sinikler ise, septiklere nazaran daha kötümserdir çünkü geçmiş başarısızlık öykülerinden kopamazlar ve onlara bağlı kalırlar. Bu anlamda güven eksikliği bakımından birbirine benzerlik gösterebilirler de sonuçlar açısından umutlu olma konusunda birbirlerinden ayrılırlar (Stanley, Meyer ve Topolnytsky 2005: 437).

Sinizm kavramının karıştırıldığı bir başka tanım ise sarkastik sözcüğüdür. Sarkastik kelimesi genel olarak ironi kelimesi ile eş anlamlı olarak görünse de, aslında ironinin farklı bir türüdür. Kullanımında bir iğneleyicilik barındıran sarkastik sözcüğü, genel olarak ironinin aksine, belirli bir kurbana yönelik kullanılmaktadır (Katz vd.,2004:186). Sarkastik kişi, sert, keskin ifadelerle cevap veren, yıkıcı ve acımasız tavırlar sergileyebilen kişi olarak tanımlanmaktadır. Sarkizm ise, kişilere ve olaylara karşı negatif ve eleştirel tutumu sözlü olarak ifade etme biçimidir (Kreuz ve Glucksberg 1989: 118).

Misanropi, insanlığa karşı beslenen nefret, tikslenme ve güvensizlik olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda insanların, diğer insanlara karşı hoşnutsuzluk ve güvensizlik eğilimlerinin bir ifadesidir de denilebilir (Melgar vd. 2013: 223). Bourdieu (1985: 248)'nin karşılıklı gelişen, az ya da çok kurumsallaşmış ilişkilerden oluşan, dayanıklı bir ağa sahip olmakla bağlantılı gerçek veya potansiyel kaynakların toplamı olarak ifade ettiği sosyal sermaye kavramı ile ilişkilendirilerek yapılan tanımlamada ise misanropi, inkar edilemez bir şekilde sosyal sermayeye yatırım yapmaya karar verme sürecini olumsuz etkileyen bir dışsallık olarak ifade edilmektedir.



Pesimizm de sinizm ile karıştırılan kavramlar arasındadır. Pesimist kişiler hayatın hep kötü yönlerini görmeye alışkındırlar. Pesimistlerin optimistler karşısındaki en güçlü dayanağı, insani tecrübelerden aldıkları sayısız trajik yaşam sahneleridir. Pesimist kimse, sonuçların olumsuz olacağı beklentisindedir (Özdemir 2000). Bu açıdan yaklaşıldığında da sinikler, insan davranışlarına inançsız iken, pesimistler ise insanların yaşadıkları olaylara olan yaklaşımlarında kötü olan inancı temsil ederler.

O’Hair ve Cody (1987), sinizmi Makyavelizm görüşüne de dayandırmaktadırlar. Makyavelist düşünce (Makyavelizm), İtalyan filozof Niccola Machiavelli’nin adıyla anılan “siyaset felsefesi anlayışı”dır (Hançerlioğlu 1973).

XVI. yüzyıl Avrupa’sındaki fikir adamlarının öncülerinden biri olan Niccola Machiavelli’nin, bir hükümdarın saltanatını nasıl ayakta tutabileceği ve hükümdarlığını nasıl daha da güçlendirebileceğini anlatan, “prens” adlı kitabında sinizmle bağlantılı düşünceler olduğunu görülmektedir. Machiavelli (2008), kitabının korkulmak mı sevilme mi başlıklı bölümünde düşüncelerini şu şekilde dile getirmiştir (Machiavelli 2008):

*“Kişi her ikisini birden ister; ancak bunları bağdaştırmak zor olduğu için, ikisinden birinin olmaması gerekiyorsa, sevilme korse korkulmak çok daha güvenlidir. Çünkü insanlar genel olarak, nankör, gelgeç gönüllü, sahtekar ve hilebaz olurlar, tehlikeden kaçarlar ve kar peşinde koşarlar. Tehlike uzakta olduğunda, onların iyiliği için çalıştığın sürece bütünüyle senin yanındadırlar, sana kanlarını, mallarını, yaşamlarını ve çocuklarını sunarlar; ama tehlike yaklaştığında, senden yüz çevirirler. Her şeyini onların sözleri üzerine kurmuş bir prens (hükümdar), başka hazırlıklardan yoksun bulduğu için yıkıma uğrar. Çünkü gönül yüceliği ve soyluluğuyla değil de, parayla elde edilen dostluklar, satın alınan ama sahip olunamayan dostluklardır ve yeri geldiğinde onlardan yararlanmak olanaksızdır. Böylece insanlar, kendini sevdiiren birisini mağdur etmeyi, korku uyandıran birisine oranla daha az önemserler; çünkü sevgiyi hatır bağı ayakta tutar. İnsanlar kötü oldukları için, kişisel çıkarlarının söz konusu olduğu her fırsatta, bu bağ kopar. Oysa korku, insanı hiç terk etmez.”*

Machiavelli (2008), insanların her zaman nankör, değişken, çıkarıcı ve ikiyüzlü olduğunu savunurken, bu insanlara bel bağlayan bir hükümdarın da başka önlemler almaması durumunda yok olmaya mahkum olduğunu savunmaktadır. Hükümdarlar için de aynı düşünceye sahip olan Machiavelli, iktidarını korumak isteyen hükümdarın da ikiyüzlü davranabileceğini ve bu davranışın çok daha az zorlukla uygulanabilir olduğunu dile getirmektedir. Bu durumu da, insanların çoğu zaman görüntünün ihtişamına kapılıp değerlendirmelerini de bu yanılgı ile yaptıkları düşüncesi ile desteklemektedir. Buradan çıkarılan sonuç ise, insanları ikiyüzlülük ile aldatan bir hükümdardan ziyade, aldatılmalarına izin veren insanların her zaman bulunabileceği düşüncesidir.

Bu kavram çerçevesinde Makyavelist birey; pragmatist, diğer insanlarla arasına mesafe koyan ve sonuçlara göre hareket eden, başkalarını kullanan, daha çok kazanan, daha az ikna edilebilen ancak başkalarını daha kolay ikna edebilen kişidir. Bu kişiler, buldukları duruma göre hareket ederler ve eğer az sayıda kural ve kaidenin içinde bulunduğu bir durum varsa o durumun gelişmesini bekler ve ona göre hareket ederler (Özkalp ve Kırel 2001: 106).

Bu tür kavramsal tartışmalar içerisinde her dönemin kendi güncel sorunları ile Machiavelli'in yeniden yorumlanması ve onun görüşlerinin farklı perspektiflerden anlamlandırılmaya çalışılması durumu gündeme gelmektedir. Bu nedenle, Makyavelist görüş ya da Makyavelizm kavramlarının da bu tür bir değerlendirme ve anlamlandırma çabası olarak görüldüğü düşünceler ile de karşılaşılmaktadır (Kesgin 2015:112).

Siyaset bilimi hakkında birçok fikir öne süren Machiavelli, Rönesans doğalcılığına dayanan geçerli bir siyaset bilimi oluşturma çabalarının öncülerini şu şekilde ortaya koymaktadır (Tunçel ve Gülenç 2013):

- İnsan doğasının değişmez bir takım özellikleri vardır, dolayısıyla insanlık tarihinde, insanın özüne ilişkin kayda değer bir değişiklik olmaz.
- İnsanın özünde yatan temel özelliklerin neler olduğu deneyim yoluyla – bir başka deyişle var olan somut duruma bakılarak – saptanabilir.

- Eğer insanın sabit özellikleri saptanabilirse, geçmiş toplumlarda yaşamış insanların davranışlarını, hangi nedenlerle veya ne tür yollarla gerçekleştirdikleri anlaşılabilir.
- Eğer geçmişin anlaşılabilme olanağı mevcutsa ve eğer insanın geçmiş, şimdi ve gelecek zamanlar için geçerli olan bir takım değişmez doğal özellikleri olduğu iddiası geçerli ise, o halde gelecekte de neler olabileceği ya da gelecekte insanların hangi tutumları ve davranış şekillerini benimseyebileceği kestirilebilir duruma gelir ve,
- Bir tür yönetme tekniği olarak tanımlanabilecek siyaset de bu yaklaşımla bir bilim olarak kurulabilir ve insanların pratikleri ancak ve ancak bu perspektifle bilimsel bir düzlemde yer alabilir.

Esasında Makyevelist yönelimle birlikte, yöneticilerin hangi tür eylemlerle yönetilenleri yönlendirebilecekleri ve yönetilenlerin hangi tür eylemlere razı geldikleri; bir yöneticinin yönettikleri tarafından hangi tür durumlarda kucaklanacağı ya da hangi koşullarda saf dışı bırakılacağı türünden konular araştırma alanına dahil edilmektedir. Burada asıl vurgulanan tıpkı diğer bilimlerde de olduğu gibi geçmiş ve gelecek arasında kapsamlı bir birlik kurulabilmesidir. Zaten bir disiplinin ya da çalışma alanının bilimsel sayılabilmesinin ön koşulu, o alanın geçmişteki olaylardan yola çıkarak gelecek zamana ilişkin öngörülerde bulunmasıdır. Geçmişte Antik kişiler tarafından kullanılan yöntemler gelecekte de kullanılabilir. Dikkatli bir araştırmacı geçmişteki olayları iyi tahlil edebilirse gelecekte olabilecek olayları öngörebilir (Tunçel ve Gülenç 2013).

Machiavelli'nin ortaya attığı ve savunduğu düşünceler bazında liderleri ve örgüt içerisindeki diğer çalışanları değerlendirdiğimizde, yönetimsel süreçte insan ilişkilerinin hangi düşünsel temellerle nasıl şekillenebileceğini de öngörebiliriz. Antik Yunan'dan sonra zaman içerisinde daha negatif anlamlar kazanarak ilerleyen sinizm kavramı, bu anlamda kişilerin tutum ve davranışlarında bu yansımaların görülebileceği düşüncesi üzerinden, örgüt içerisindeki tüm çalışanlar üzerinden de ele alınması gereken bir kavram olmalıdır. Sinizm kavramına negatif bir anlam yüklemekten ya da olumsuz görüşleri ifade eden bir kavram olarak yaklaşılmadan, sinizmin örgüt içerisinde yaratıcı etkiler ve iyileştirmeye yönelik fikirler ortaya atılmasına sebebiyet verebilir

düşüncesinde olan araştırmacılar da Machiavelli'nin “geçmiş geleceği şekillendirebilecek örnekler oluşturur” savındaki tarih vurgusuyla özdeşleşebilir. Bu anlamda sinizm, Antik Dönem'deki gibi olumlu anlamlar ifade edebildiği gibi, değişen süreç içerisindeki anlamlandırmalarla negatif tutumları da ifade eden bir sözcük olabilir.

## 2.2. Örgütsel Sinizm

Sinizm ifadesinin kavramsallaştırılmasında Dean vd. (1998), beş adet odak noktasından bahsetmektedir ki bunlar aynı zamanda sinizmin türlerini oluşturan odak noktalarıdır. Bunlar, kişilik yaklaşımı (kişilik tabanlı sinizm), toplumsal/kurumsal odak, mesleki sinizm odağı, çalışan (işgören) sinizm odağı ve örgütsel değişim odağıdır (Dean vd. 1998). Örgütsel sinizm ise, sinizm ve sinizm çeşitlerini bir şekilde bünyesinde barındıran ya da ilişki içerisinde olan, örgütsel bir durumdur (Pelit 2014).

Bu odak noktalar ışığında, örgütsel sinizme de kaynak olabileceği düşünölen diğer sinizm türlerinin de incelenmesi, yeni çıkarımlar yapabilmek açısından yararlı olacaktır.

### 2.2.1. Kişilik Yaklaşımı (Kişilik Odaklı Sinizm)

Sinizme kişilik yaklaşımından literatürde genel sinizm yaklaşımı gibi bahsedildiği de görölmektedir. Kişilik yaklaşımı, kişinin doğasında var olan olumsuz tutumlardan ve kökleşmiş güvensizlikten bahsettiği için bu yaklaşım diğer sinizm türlerinin de tabanını oluşturur demek çok yanlış olmayacaktır.

Dean vd. (1998), kişilik yaklaşımını Cook ve Medley'in geliştirdikleri Minnesota Çok Boyutlu Kişilik Envanteri (MMPI)'ne dayandırmaktadır. MMPI skoru yüksek çıkan bireylerin, diğer kişileri bencil ve umursamaz olarak gördükleri ve başkalarının amaçlarını sorgularken ilişkisel olarak güvensiz ve tedbirli davrandıkları da gözlemlenmiştir. Bu nedenle, agresif tutumlarını açıkça belli etmeseler de başkalarına

karşı güvensiz olan bu kişiler, Cook ve Medley'in MMPI ölçeğinde "sinik düşmanlık" başlığı altında değerlendirilmektedir (Graham 1993).

Değiştirilmesi zor ve içsel olarak zayıf ilişkisel bağlara ve sinik küçümsemeye sahip olan kişileri konu olan bu yaklaşımda, bireylerin kökleşmiş güvensizlikleri aslında dünyaya bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Bu kişiler, dünyanın umursamaz, işbirlikçi ve dürüstlükten yoksun bir yer olduğunu savunmaktadırlar. Bu nedenle, birileri bu kişiler için iyi bir şeyler yapmış olsalar bile sinik kişilikte olan bireyler bu tavırların altında saklı başka sebepler olduğunu düşünmeye meyillidirler. Doğasında güvensizlik olan bu bireyler sinizme sebep olurlar. Çünkü diğer kişilerin iyi bireyler olduklarını düşünmek isteseler bile, bu düşünsel perspektiften yaşanmış bir takım tecrübeler, onları aksini düşünmekte zorlamaktadır (Pitre 2004).

Kişilik sinizmi, bireysel negatif tutumları konu aldığı için genel sinizm tanımları içerisinde de benzer tanımlamalar ve ifadeler ile karşılaşmak mümkündür.

Abraham (2000: 284), kişilik sinizminin genel sinizm olarak açıklanabiliyor olmasını şu şekilde ifade etmektedir; sinik bireyler nedensiz dahi olsa kendilerini haksızlığa uğramış olarak görerek çalışan sinizmine, toplumdaki diğer insanlardan daha fazla kabullenmeye ya da karşı çıkma durumu yaşayarak toplumsal / kurumsal sinizme neden olabileceklerdir. Aynı zamanda yeteneklerinin tamamında yararlanabileceği olanaklardan mahrum bırakıldığını düşünerek iş / meslek sinizmine ve iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğu algısına kapılarak da örgütsel değişime yönelik sinizme sebep olabileceklerdir (Pelit 2014).

### 2.2.2. Toplumsal / Kurumsal Odak

Kanter ve Mirvis (1989)'in Amerika'daki 649 çalışan üzerinde uyguladıkları ulusal çaplı anket çalışmasında elde edilen sonuçlara göre çalışanlarda bencillik ve fırsatçılığın artışa geçtiği görülmüştür. Araştırmaya dahil olan Amerikalı çalışanların yüzde 43'ünün, bunlar içerisinde yönetici pozisyonunda olanların da %40'ının sinik tutum sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Kanter ve Mirvis 1989). Mirvis ve Kanter

(1991)'in bir sonraki çalışmasında oranın %43'ten %48'e yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu sonucun yanı sıra, bu çalışanların %65'inin, sonucunda herhangi bir kazanım elde edebilecekleri durumlarda yalan söyleyebilecekleri, %41'inin de yöneticilerinin söylemlerinin doğruluğu konusunda şüphe duydukları ve %49'unun da bir şans verilse yöneticilerin, çalışanların iyi niyetlerini kötüye kullanabileceğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar çerçevesinde Kanter ve Mirvis'e göre toplumsal / kurumsal sinizm, bir ülkedeki insanların kendi devlet yönetimlerine ve kurumlarına güvenmediklerinde ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir türüdür (Kanter ve Mirvis 1991: 50-52).

Toplumsal sinizm, bireyle toplum arasındaki sosyal sözleşme ihlalidir. Sosyal sözleşme, Amerikan Hükümeti ve onun yönetiminde olan kalabalık nüfus arasındaki özgürlük, mülkiyet, bireysel hürriyet ve benzeri tanımlar üzerindeki vaatlerdir. Bu özgürlük, mülkiyet ve bireysel hürriyet düşüncesi üzerinden halkın hükümetine ilişkin beklentilerini içermektedir. Buna bağlı olarak bir kişi toplumsal ya da kurumsal bir sinizm gösteriyorsa, hükümete ilişkin bu beklentileri asla karşılanamıyor demektir (Abraham 2000).

Toplumsal / kurumsal sinizm ile ilgili olarak ortaya çıkan görüşlerin yanı sıra, kurumsal sinizme sebep olabilecek mesleki nedenlerin de var olup olamayacağı konusuna da açıklık getirmek, konunun anlaşılabilirliğini arttırabilecektir.

### 2.2.3. Mesleki Sinizm Odağı

Toplumsal sinizm, sinizm üretkenliğinde toplumu bir bütün olarak suçlarken, meslek sinizmi, hizmet sektöründeki meslekler ya da polislik gibi stres ve tükenmişliğin sık rastlandığı mesleklere dayanan bir sinizmdir. Niederhoffer (1968), çalışmalarından birinde işlerinin stres yüklü olmasından dolayı polislerin sinizme karşı dirençlerinin daha düşük olduğu sonucuna varmıştır. Polisler, insanlara ve yasalara hizmetten dolayı çalıştıkları örgütlerine karşı sinik bir tutum göstermektedirler. Bu nedenle Niederhoffer polis sinizmini ölçen bir ölçek geliştirmiş, polis sinizmine ek olarak sadece polislik

mesleği değil, hizmet sektöründeki birçok meslekte de sinizmin oldukça yaygın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Niederhoffer'a (1968) göre, müşterilerle stresli bir etkileşimin ve iletişimin yaşandığı meslekler, çalışanları kişiliklerinden uzaklaştırmakta ya da uyumlu bir stratejiyle müşterilerle aralarına bir mesafe koymaya zorlamaktadır. Aynı zamanda hizmet sektöründe çalışanların yaşadıkları rol belirsizliği, kişi – rol çatışması ve profesyonel hayatın baskısı altındaki çelişkiler çalışanların sinik tutumlarıyla ilişkilendirilmektedir (Delken 2004: 16).

Meslek sinizmi genel olarak rol belirsizliği ve rol çatışması altında çalışan hizmet sektörü çalışanları ile ilişkilendirilmektedir. Müşteri ile yüz yüze iletişimde yaşanan stresli etkileşimler, çalışanları duygusal olarak zorladığından ve fiziksel olarak tükenmiş hissetmelerine sebep olduğundan meslek sinizmini arttırabilmektedir. Kötü yaşam koşullarının yarattığı problemler ile karşı karşıya çalışan polisler ve yolculuk stresi taşıyan kaba, ilgi isteyen ve zor yolcuların hakaretlerine maruz kalan havayolu personeli gibi hemşirelik mesleğinde de etkileşimlerin problem odaklı olmasından ve hastalarla bu noktada işbirliğinin sağlanamamasından kaynaklanan meslek sinizmi belirtileri görülebilmektedir (Abraham 2000: 273).

Meslek sinizmi kişilerdeki inanç kaybı, aynı zamanda insanlara ve topluma hizmetteki şevk ve coşkunun yok olması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çerçevesinde meslek sinizmi bilimsel araştırmalarda dikkati hep iş yerlerine çekmiş olsa da, aslında meslek sinizmi stres ve tükenmişliğin yaygın olduğu meslek grupları ile sınırlandırılabilir (Qian ve Daniels 2008).

Meslek sinizminde, çalışan, öncelikle müşteriye, dolayısıyla halka karşı olumsuz bir tutum sergilemektedir. Ayrıca çalışanlar, müşterilerine hizmet etme noktasındaki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıklarında, sinizm örgütsel anlamda daha geniş bir yer bulabilmektedir (Naus 2007: 13).

#### 2.2.4. Çalışan (İşgören) Sinizm Odağı

Andersson ve Bateman (1997), çalışan sinizmine üç olası hedef üzerinden bakmaktadırlar: örgütler, üst düzey yöneticiler ve çalışma ortamındaki diğer konular (Andersson ve Bateman 1997). Çalışan sinizmi de bu hedeflere yönelik, çalışanların küçümseme, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi negatif tutumları üzerinden incelenmektedir (Dean vd. 1998). Araştırmacılar, çalışan sinizminin psikolojik sözleşme ihlallerinden kaynaklandığı sonucuna varmış ve bu sinizm türünü tutum ve davranış alanı içerisinde değerlendirmişlerdir (Abraham 2000: 272).

Kosmala ve Richards (2009: 1), çalışan sinizminin, örgütsel çalışmalar içerisinde sıkça sözü edilen ve zaman içerisinde artışla devamlılık gösteren bir kavram olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu anlamda çalışan sinizmini iki belirgin noktaya tanımlamaktadırlar ki bunlar; örgütsel performansı tehlikeye sokan ve yapıcı olmayan çalışan karakteristikleri ile post endüstriyel işgücü süreçleri altındaki çalışan direnişidir.

Çalışan sinizmi aynı zamanda üst düzey yöneticilere yapılan yüklü ödemeler, örgütsel performanstaki düşüklük ve acımasızca yapıldığı düşünülen işten çıkarmalar ile de ilintilidir. Düşük örgütsel performans, yönetimin vaat ettiklerini gerçekleştirmemesi ve bunlara bağlı olarak işten çıkarmaların yaşanması psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinden kaynaklanmaktadır ki bu da örgütün adil olmayan bir prosedürle hareket ettiği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıyla da oldukça ters düşmektedir (Dean vd. 1998).

Çalışan sinizminin nasıl azaltılabileceği ve muhalif davranışların nasıl yok edilebileceğine dair geniş ve kapsamlı kavramsal çerçeveler oluşturulup yorumlanmaya çalışılmaktadır. Çalışan sinizmi bu anlamda birçok örgütsel davranış konusu ile de ilişkilendirilmiş, çalışan katılımının düşük olduğu örgütlerde çalışan sinizminin arttığı (Cartwright and Holmes 2006; Richardsen vd. 2006; Watt ve Piotrowski 2008) bulgusu üzerinden, çalışan sinizmi aynı zamanda kendini koruma (Kanter ve Mirvis 1989), iş tatmini (Eaton ve Struthers 2002), örgütsel değişim programları (Reichers vd. 1997; Wanous vd. 2000, Stanley vd. 2005) ve yönetici ile astın birbirlerinden algıladıkları



destek düzeyi (Atwater vd. 2000; Cole vd. 2006; Bryne ve Hochwarter 2008) konuları ile de ilişkilendirilmiştir.

### 2.2.5. Örgütsel Değişim Odağı

Bugün de çok tartışılan konulardan biri olan örgütsel değişim ve çalışanların örgütsel değişime karşı gösterdikleri direnç, rekabetin oldukça yoğun yaşandığı iş dünyasında örgütlerin rekabetin hızına yetişmek için verdikleri çabalar ile bu çabalara ayak uydurmak durumunda kalan çalışanları konu almaktadır.

Örgütlerin rekabet edebilir durumda kalmaları ve iş stratejilerini belirleyebilmeleri için giriştikleri bu hırslı programlar, oluşturdukları misyonu başarıyla tamamlamak adına hızla hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. İş dünyasındaki bu hızlı değişimin, örgütlerin uygulamalarına da aynı hızla yansması hali, çalışanların da davranışsal olarak bu hıza ayak uyduracak duruma gelmeleriyle dengede kalacaktır. Dolayısıyla bu durum çalışanlarda değişime karşı bir direnç de oluşturacaktır.

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerde algılanan başarısız değişimlere karşı geliştirilen bir tepkidir ve örgütsel sinizmin de bir formudur. Örgütsel değişim sinizmi, yalnızca örgütlerin gerçekleştirilemeyen ya da hayata geçirildikten sonra terk edilen değişimleri değil, aynı zamanda örgütlerin daha öncekilerden daha da başarısız değişim çabalarını da içermektedir. Bu sinizmi ortaya çıkaran sebeplerden biri de yöneticilerin önceden çalışanlara bu değişimin bireysel avantajlar sağlayacağına dair verdiği sözlerdir. Bu durumun tekrarlanması halinde çalışan beklentilerindeki hayal kırıklıkları sebebiyle değişimin sonuçlarının kendisinde yaratacağı durumlara adapte olmaya başlar. Çalışanlar duruma adapte olmaya başlayınca ve sonuçların beklentileriyle uyumlu olmadığını birkaç değişim sürecinde fark edince “kendini doğrulayan bir kehanet” (Rosenthal ve Babad 1985) oluşturmuş olacaktırlar. Bu hissiyat çalışanların değişim sürecindeki çabalarını durduracak, örgüt bu defa da çalışanın katılım ve çabasının eksikliğinden dolayı başarısızlık yaşayacaktır (Reichers ve Wanous 1997).

Sinizm ve septizm kavramları anlam bakımından yakın olarak görülmelerine karşın, örgütsel değişim sinizmi açısından değerlendirildiğinde birbirlerinden farklı anlamlar içermektedir.

Örgütsel değişim sinizmi ya da septizmi gerçekte anlam olarak farklı inançları içeriyorlarsa, farklı değerlendirilmeleri de gerekmektedir. Bu nedenle de aralarındaki korelasyon ilişkisinin farklılıklarını de belirlemek gerekmektedir. Örneğin, genel olarak insanları ve yönetimi konu alan genel sinizm tanımı ve değişimin nedenlerine bağlı olarak geliştirilen yönetimsel girişimlerdeki yeterlik konusu ile değişime dayalı sinizm arasında septizmden daha güçlü bir ilişki vardır. Tam aksine, septizm ile de değişim uygulamaları ve yönetimin bu konudaki yeterlik algısı güçlü bir ilişki içerisindedir (Stanley, Meyer ve Topolnytsky 2005). Bu farklılıklar dahilinde, sinizm değişimin nedeni ile ilgilenirken, septizm, değişim uygulamalarının hayata geçirilmesi noktasındaki endişeler ile ilgilenmektedir.

Wanous vd. (2000), örgütsel değişim sinizminin iki temel unsur üzerine inşa edildiğini söylemektedir: Bunlardan ilki, başarılı bir değişime pesimist bir bakış açısıyla yaklaşma, diğeri ise motivasyon ya da yetenek eksikliği yüzünden “onların sorumluluğu” şeklinde bir ifade ile suçlamada bulunma ve o sorumluluğu üzerinden atmaya çalışmaktır.

Wanous vd. (2000)’nin örgütsel değişim sinizmi yaklaşımı çerçevesinde ortaya attıkları bu iki temel unsur, yürüttükleri bir çalışmada örgüt içerisindeki tüm çalışanlarla yaptıkları görüşmeler sonucu elde edilmiştir. Bu çalışmada Wanous ve arkadaşları yaptıkları formal görüşmeleri kaydetmiş, çalışanlarla ayrıca biçimsel olmayan bir görüşme de gerçekleştirmiştir. Çalışma yapılan örgüt sendikalı bir örgüt olduğundan, “onların sorumluluğu” ifadesi hem yöneticileri hem de sendika liderlerini içerecek şekilde seçilmiştir. Wanous vd. (2000)’nin bu çalışmasının sonucunda elde edilen bulgulardan biri, çalışanlar arasında sinizme sebep olan örgütsel faktörlerin üst yönetimden etkilendiğidir. Ancak görülmüştür ki sinizme sebep olan kişisel faktörler personel seçiminde bir kriter olarak kullanılmadığı sürece üst yönetimden etkilenmemektedir. Bu noktadan hareketle de, çalışanlardaki sinik tutumların, örgüt

içerisinde göstermiş oldukları değişim direnci çerçevesinde, kişisel bir faktör olmasından ziyade öğrenilmiş bir tepki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel değişim sinizminin de başarılı değişimlerle, etkili yöneticilerin varlığı ve kararlara katılım sürecinin artırılması ile azalacağı de ileri sürülmüştür. Bu eylem araştırması sonucunda örgütsel değişim sinizminin “Beklenti Teorisi” ve “Yükleme Kuramı” ile güçlü benzerlikler gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır (Wanous vd. 2000).

Yapılan birçok çalışmada yalnızca Beklenti Teorisi ve Yüklem kuramının değil, aynı zamanda Tutum Kuramı, Sosyal Değişim Kuramı, Duygusal Olaylar Kuramı ve Sosyal Güdülenme Kuramının da örgütsel sinizm ile ilişkilendirildiği görülmüştür.

### 2.3. Örgütsel Sinizmin Temelindeki Kuramlar

#### 2.3.1. Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi (Expectancy Theory), bireysel davranışların öngörülmesinde güçlü sezgisel veriler sağlayan bir teoridir. Beklenti teorisi aynı zamanda kişilerin herhangi bir zamandaki potansiyel davranış dizilerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Kişiler, bu her bir davranışı üç karakteristik üzerinden değerlendirirler (Vroom 1964): her bir davranış ile ilişkili olan çıktılarının arzu edilebilirliği (değerlik), bu çıktılar üzerinde her bir davranışın etkisi (araçsallık) ve bir davranışın başarıyla yürütülmesine sebep olan davranışsal girişimlerin olabirliği (beklenti). Vroom'un bu teorisinde bu üç karakteristik de eşittir ve herhangi bir sıralama söz konusu değildir (Vroom 1964). Davranışı gösterecek olan kişi, tüm davranışlar içerisinde en güçlü motivasyonel etkiyi yaratacak olan davranışın çarpımsal değerlendirmesini tamamen kendi bireysel düşünceleri çerçevesinde değerlendirerek bunların bir kombinasyonunu yaratır (Mitchell 1974: 1060). Bu değerlendirme ve seçme süreci genellikle bilinçli olmayan bir süreç olsa da kişisel müzakere süreci bilinçli gerçekleşmektedir (Vroom 1964).

Vroom (1964)'un beklenti teorisi, değerlik, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç anahtar unsurdan oluşmaktadır ve bu üç unsur dört varsayım üzerinden ortaya

çıkılmaktadır. Bu varsayımlardan ilki, insanların ihtiyaçları çerçevesindeki beklentileri, motivasyon kaynakları ve geçmiş tecrübeleri ile örgüte katıldıklarıdır ki bu bireylerin örgütlerine karşı olan tepkilerinin nasıl olacağı konusunda oldukça etkilidir. İkinci varsayım; bireylerin davranışlarının bilinçli bir seçim sonucu oluşmasıdır. Bu durumda bireyler, kendi yaptıkları bireysel beklenti hesaplamaları neticesinde ortaya çıkan davranışlarından birini seçmekte özgür olacaktır. Üçüncü varsayım, bireylerin iyi bir ücret, iş güvenliği, yükselme vb. birçok değişik konuda örgütünden farklı şeyler talep etmesidir. Dördüncü ve son varsayım ise, kişilerin mevcut alternatifler arasından, bireysel olarak, çıktılarını kendileri için en uygun olacak şekilde seçim yapacak olmalarıdır (Lunenburg 2011: 2).

Beklenti teorisinin uygulanabilmesi için değerlendirilen değer, araçsallık ve beklenti unsurlarının davranışsal seçeneklerinin ve çıktılarının öncelikli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu unsurlar içerisinde seçim yapacak olan kişi bireysel olarak çalışıyorsa verilen görevi kendi değerlendirmeleri sonrasında yerine getirir ya da yerine getirmekten kaçınır. Ancak bu değerlendirme sürecindeki kişi bireysel değil de ortak çalışmaya dayalı bir grup içerisinde yer alıyorsa, verilen görevi başka bir çalışanın yerine getirmesi için görevden geri çekilebilir. Bu durumda “görevi yerine getirme girişiminde bulunma” ya da “görevi başkasına bırakma” araçsallığı ve beklentisinin değerlendirilmesi, kişilerin karakteristiklerinin göz önüne alınmasını gerektirecektir (Baumann ve Bonner wileonlinelibrary.com, 15.02.2016).

Beklenti kuramı çalışanların bireysel beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Bu çerçevede kişisel çıkarıcılığa da dayandığını söylemek mümkündür. Bu nedenle örgütsel sinizm kavramı içerisinde konu edilen bencillik ve kişinin kendi beklentilerine karşı çıkarıcı yaklaşımı, beklenti kuramı ile bireysel düzeyde de tartışılmaktadır (Kalağan 2009: 50).

Baumann ve Bonner (2016)'ın konuya ilişkin iddialarından biri de grup performansının söz konusu olduğu durumlarda kişilerin tercihlerini grup performansını en iyi duruma getirebilecek yönde kullanmalarıdır. Bu durumda kişi verilen görevi başarıyla yerine getirebileceğine inanıyorsa, o görevi yerine getirme isteği, görevi bir

başkasına bırakma inancının üstüne çıkacaktır. Ancak kişinin inancı bu görevi bir başkasının daha başarılı bir şekilde yerine getirebileceği ise, grup performansı adına kişi görevin yerine getirilmesini bir başkasına bırakabilir (Baumann ve Bonner wileonlinelibrary.com, 15.02.2016).

Baumann ve Bonner'ın grup performansı içerisinde incelediği bu kavram bireysel düzeydeki etkilerin grup içerisindeki yansımaları olarak da gösterilebilir. Bu durumda kişiler beklentilerini bireysel olarak değerlendirerek grup performansı içerisinde bu değerlendirmeleri şekillendirmektedirler.

Bu yaklaşımdaki araştırma sonuçlarına göre kişiler örgütlerinde ya da belirli bir görevi yerine getirmek için oluşturulmuş gruplar içerisinde beklentilerini en yüksek düzeyde karşılayacak durumlara ve araçsallığı yüksek olan bileşenlere odaklanmaktadır. Değer olarak daha yüksek puan verdikleri işler araçsallığı yüksek işler olarak düşünüldüğü gibi, zorluk derecesi yüksek olmayan ya da kişinin sahip olduğu uzmanlığı ortaya koyabileceğine inandığı işler de beklentilerinin yüksek olduğu işler olarak görülmektedir (Baumann ve Bonner wileonlinelibrary.com, 15.02.2016).

Bu beklentilerin bir kısmı da bireylerin örgütsel değişim konusuna olan yaklaşımlarıyla da değişmektedir. Kişiler, araçsallığı yüksek ya da düşük olan işleri kişisel algıları çerçevesinde beklentileri ile ilişkilendirdikleri gibi örgütsel değişim noktasında da bu algılarla hareket edebilmektedirler. İyi bir performans ancak kişisel çabaların artması ile mümkündür yargısı üzerinden, örgütsel değişimde de başarı, ilgili kişilerin performansına bağlıdır. Bu noktadan yola çıkarak örgütsel değişim için sarf edilen çabanın gelecekte başarısız olacağı inancını vurgulayan örgütsel sinizm ve beklenti kuramı ilişkisinde (Brandes vd. 1999: 7) örgütsel sinizmin de bir beklenti biçimi olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Aydın vd. 2009: 689).

Konuya iş görenin beklentileri ile sinik tutumu arasındaki ilişki gözünden bakıldığında şunları söylemek mümkündür. Örgüt içerisinde verilen herhangi bir işin olumlu ya da olumsuz sonuçlarının iş görene ne kazandıracağı ya da ne kaybettireceği noktası bireyin algıları ile şekilleniyorsa ve bu algılar bireysel beklentilerden dolayı

değişiklik gösteriyorsa örgütsel sinizm ile beklenti teorisi arasında bir ilişkinin var olduğunu söylemek kolaylaşacaktır. Wanous (2000)'un örgütsel değişim sinizminde de değiştiği gibi, kişilerin örgütlerinde başarısızlıkla sonuçlanmış değişim girişimlerinden sonra atılacak her yeni adıma önyargıyla yaklaşımları öğrenilmiş sinik tutumlarını kuvvetlendirebilecektir. Böylece iş görenlerin değişim sürecindeki tutumları, geleceğe dair beklentilerinin düşük olması ya da herhangi bir beklentilerinin olmaması sebebiyle değişiklik gösterebilecek, beklentileri çerçevesinde sinik tutumlar geliştirebileceklerdir.

### 2.3.2. Yükleme Kuramı (Atfetme Teorisi)

Yükleme kuramı genel olarak, bireylerin kendilerini ve çevresini açıklamaya çalışma, anlam bulmaya çalışma ve bunları kendi yaratıcılıkları içerisinde kurgulamaları gibi sosyal olayların bütünleyici bir parçası olan anlamlandırma sürecidir. Ancak bu kavramın çok net bir kavram olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu belirsizliğin sebebi birçok anlamı da ifade edebiliyor oluşundandır. Benzer anlamlarından biri açıklamaların davranışsal olarak gösterilmesi ya da bir diğer anlamıyla davranışlardan kişisel anlamlar çıkarmadır. Bu iki tanım birbirine benzer olarak görülse bile birçok noktada ayrılmaktadırlar. Örneğin, yapılan açıklamalar kimi zaman kişisel özelliklerin bir ifadesi olabilir ancak bazen olmayabilir de. Kişisel çıkarımlar bazen açıklanabilir olduğu gibi bazen açıklanamayabilir. Açıklamalar sadece şaşırtıcı ya da kafa karıştırıcı davranışlar tarafından tetiklenebildiği halde kişisel özellikler herhangi bir davranışın da açıklayıcısı olabilir. Benzer şekilde açıklamalar “neden” sorusuna yanıt olabilir ancak kişisel olarak çıkarılan anlamlar “neden” sorusuna yanıt olamaz (Malle 2003: 1-3).

Yükleme kuramı ile örgütsel sinizm arasındaki bağlantı sosyal güdülenme kuramı ile ilişkilendirilmektedir. Weiner'ın sosyal güdülenme kuramındaki açıklamalara göre kişiler, olumsuz bir durum yaşadktan sonra o olaya ilişkin nedensel yüklemeler yaparlar. Bunlar; öfke, sempati, sorumluluk ve umut gibi beklentilere sebebiyet verirler. Bu duygular ya toplum yanlısı ya da anti sosyal davranışlara neden olurlar. Weiner'a göre bu olumsuz olaylardan sorumlu olan taraf örgüt olarak algılanırsa, bireyler örgütü suçlamaya yönelirler. Bu durum iş gören sinizmi ile yakın ilişkilidir. Kuram genelinde

örgütün olumsuz olaylarda suçlandığı fikri egemendir ve birey de suçladığı örgüte karşı sinik bir tutum sergileyecektir (Eaton 2000: 18-19).

Yükleme kuramı aynı zamanda lider ile astları arasındaki bağımlılık ve ilişkiyi anlamlandırmak adına da kullanılmaktadır. Burada göz önüne alınan kıstas liderin (yöneticinin) bireysel yüklemeleridir. Buradaki yükleme liderin disiplinsel davranışları ile ilgili yüklemelerdir. Astın performansı ve lideri ile arasındaki bağımlılık ya da bu bağımlılık ile geliştirilen ilişki, liderin disiplinsel eylemlerindeki değişkenlik oranı üzerinde önemli bir neden oluşturmaktadır (Kessler 2013: 110). Bu nedenle lider ile astı arasındaki karşılıklı ilişkiyi ve bu ilişkinin kalitesini ölçen LMX (Lider Üye Etkileşimi) kavramının da kuram ile yakın ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

### 2.3.3. Tutum Kuramı

Tutum kuramı, örgütsel sinizmin özelliklerini tutumlar, özellikle de davranışlar ile açıklamaya çalışmaktadır. Tutumların en önemli kısmını değerlendirmeler oluşturmaktadır. Birey kendi beyinde tutumları duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ayrı kategoride ayırt etmektedir. Dean vd. (1998)'nin örgütsel sinizmi de bu üç boyutu ele alarak açıklaması tutum kavramının örgütsel sinizm üzerinde kuramsal bir temele dayandığını göstermektedir (James 2005: 12).

Bireyin kategorize ettiği tutumlardan duygusal öge, bireyin çevresi ile ilgili olarak tecrübelerini kendince olumlu, olumsuz, olması istenen ya da istenmeyen olarak sınıflandırması ile ilişkilidir. Bu tür bir sınıflandırma tutumun duygusal ögesidir. Bir kişinin olumsuz ya da olumlu duygular içerisinde olması, o kişinin daha önce yaşamış olduğu deneyimlerine bağlıdır. Bu deneyimlerin yanı sıra duygu, düşünce ve davranışlarıyla oluşturduğu eğilimler de kişinin tutumu olarak ifade edilebilmektedir (James 2005). Kişi daha önceden herhangi bir uyarıcı ile etkileşim içinde olup da bu uyarıcıdan olumlu anlamda etkilenmemiş ve bu durumu kabullenmemiş ise kişide bu uyarıcıya ait olumlu duygular oluşmamış demektir. Kişi bu noktada duygusal olarak bir tutum sergileyecekse bu durumla önceden karşılaşmış, uyarıcılarla tanışmış olması gerekmektedir. Bu da kişinin duygusal tutumuna ilişkin olarak vereceği tepkide hazır

olmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra duyuşsal ögesi ağır basan bir tutumun değişmesinin oldukça güç olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Bilhassa bireyin egosunu ilgilendiren olaylara ya da konulara karşı geliştirdiği tutum çok daha yoğun duygu yüklü olacaktır (İnceoğlu 2010: 25-26).

Bilişsel öge, bireyin uyarıcıya ilişkin bilgi, olgu ve inançlarından oluşur. Bilişsel öge de kişinin deneyimleri ile ilişkilidir. Kişi uyarıcıya dair bilgileri direkt ya da dolaylı olarak öğrenir ve bu bilgilerin gerçeklik derecesi kişideki tutumun kalıcı ya da geçici bir tutum olması noktasında etkilidir. Dolayısıyla kişinin uyarıcıya dair edindiği bilgiler yeni ise ya da uyarıcıya dair sahip olduğu eski bilgilerde bir değişiklik olursa, tutumlar da bu duruma bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Barut 2005: 301).

Tutum konusundaki davranışsal öge, duygusal ve normatif davranış şekilleri olarak iki aşamada değerlendirilmektedir. Duygusal davranış, hoşı giden ya da gitmeyen bir durumla ilişkilendirilirken, normatif davranış ise doğru davranışın ne olduğu noktasındaki inançlarla beslenen bir davranıştır. Bu aşamada daha çok akılsal ve mantıksal varsayımlar ve yargılar söz konusudur. Davranışsal öge içerisinde değerlendirilen bir kavram da kişilerin davranışsal tutumlarının gözlemlenebildiği grup normları içerisindeki davranışlarıdır. Bireyin içerisinde bulunduğu grup bir davranış doğru olarak niteliyorsa, ancak grup üyesi birey bunu onaylamıyorsa, birey o grup dinamiği içerisinde o davranış ortaya koymak zorunda kalacaktır. Bu zorunluluğu birey üzerinde yaratan grup normlarının yaptırımlarındaki katılıktır. Grup normlarına karşı koyanlar grup dışı kalma riskiyle karşı karşıya kalacaklardır. Buradan elde edilen sonuçla tutumun varlığının, gözlemlenebilir davranışlarla ortaya çıkarılabildiği söylenebilir. Davranışsal ögenin varlığı da bu noktada önem kazanmaktadır. Çünkü herhangi bir tutuma karşı herhangi bir davranış gözlemlenemiyorsa, tutum ortaya çıkarılamayacaktır (İnceoğlu 2010: 27-28).

Duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç aşamada değerlendirilen tutum kuramı, kişilerin örgüt içerisinde bir birey, ya da örgüt içerisindeki çalışma gruplarından birine ait bir çalışan olarak tutumları çerçevesinde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu değerlendirme kişilerdeki sinik tutumların ortaya çıkarılmasında



yardımcı olduğu gibi, örgüt içerisindeki lider – çalışan arasındaki ilişkinin kalitesinin belirlenmesinde de yardımcı olabilecektir.

#### 2.3.4. Sosyal Değişim Kuramı

Literatürde “Social Exchange Theory” olarak geçen sosyal değişim kuramı 1964 yılında Blau tarafından geliştirilen ve sosyal bilimler alanındaki istihdam ilişkilerini anlamaya yönelik olarak kullanılan kuramlardan biri olmuştur.

Blau (1964)'ya göre bu kuramın temelinde yatan konu, bireylerin kişisel gereksinimlerinin gereği olarak birbirleriyle iletişim halinde olmalarının gerekliliği ve insan ilişkilerinin hayatta kalmak için de bir gereklilik olduğudur. Gouldner (1960)'a göre ise, bir çalışan örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığını hissederse, kendisini de örgüte iyi davranmak ve o örgüte zarar verecek hareketlerden uzak durmakla yükümlü hisseder (Mimaroğlu 2008: 33-36).

Sosyal değişim teorisine dair birçok farklı bakış açısı ortaya atılmış olsa da, teorisyenler sosyal değişimin yükümlülüklerden meydana gelen bir seri karşılıklı etkileşimi içerdiği noktasında hemfikirdir (Emerson 1976: 336). Bu teori içerisindeki karşılıklı etkileşim, başka kişilerin eylemlerine bağlı ve karşılıklılık içeren bir etkileşim olarak görülmektedir. Sadece belirli koşullar altında oluştuğu takdirde görülebilecek bu birbirine bağlı olan işlemler, yüksek kalitede bir ilişkinin ortaya çıkması noktasında büyük bir potansiyele sahiptir (Cropanzano ve Mitchell 2005: 874-875). Sosyal değişim modelleri, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerini, yöneticilerine duydukları güveni, örgütsel vatandaşlık davranışı konusundaki karar sürecini ve örgütsel adalet olgusuna verilen tepkileri de çalışan ilişkileri noktasında farklı perspektiflerden gözlemleyebilmek amacıyla kullanılmaktadır. (Johnson ve O'Leary-Kelly 2003: 627-628).

Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkide bulunan karşılıklı etkileşimin kalitesini inceleyen Lider Üye Etkileşimi Teorisi de, sosyal değişim kuramıyla ortaya atılan insan ilişkileri ve iletişim konusuyla yakından ilgilidir. Bu nedenle, bireylerin

gereksinimlerini karşılamak amacıyla birbirleri ile sürekli iletişim içerisinde olmaları gerektiğini vurgulayan sosyal değişim teorisi, bu iletişimin eksikliğinin sebep olabileceği örgütsel sinizm tutumu ve iletişimin kalitesini konu alan lider üye etkileşimi konuları, birbirleri ile etkileşimleri çerçevesinde incelenmeye değer konulardır.

### 2.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Sinizmin örgütlerde nasıl yer bulduğuna ilişkin araştırmalar içerisinde, sinizmin dayandığı temele ait çıkarımlarda bulunabilmek adına öne çıkarılan kuramlardan biri de bireyin duygularının davranışları üzerindeki etkisini ele alan duygusal olaylar kuramıdır.

Duygusal olaylar kuramında bahsedilen duygu kavramı genel olarak iki kategoride ifade edilmektedir. Bunlardan bir tanesi duyguya bir karakter olarak bakarken, diğer kategoride durumsal duygulanmadan söz edilmektedir. İlk kategorideki duygu ifadesi, uzun yıllar değişmeden bireyde kaldığı için bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir. Kişinin geçmiş tecrübeleri içerisinde yaşadığı negatif ya da pozitif olayların etkisinde kaldığını ifade eden bu kavram, pozitif duygusallık, enerjik, dinamik, azimli, kararlı ve coşkunluk gibi kavramlara da dönüşebilmiştir (Watson vd. 1988: 1069).

Bir diğer kategoride değerlendirilen durumsal duygulanma, kişilerin duyguları ve duygusal tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda duygu, bireylerin tecrübeleri sonucunda durumlara ve olaylara ya da nesnelere karşı geliştirdikleri ve onları herhangi bir davranışta bulunmaya hazırlayan hislerdir. Literatürde mod olarak da adlandırılan duygusal tepkiler ise günlük yaşantının da içerisinde sıkça karşılaşılan daha esnek ve yumuşak duygulardır ya da belirli durumlar karşısında ani olarak gelişen tepkilerdir (Weiss ve Cropanzano 1996: 5, Lazarus 1991: 47). Bu noktadan hareketle duyguların bireylerdeki inancı, duygusal tepkilerden daha fazla etkilediğini ve değiştirdiğini, etkili oldukları süre dikkate alınarak, söylemek mümkündür. Çünkü duyguların etki süresi uzundur ve yaratmış olduğu hissiyat bu tepkilere göre çok daha kuvvetlidir. Bu nedenle gün içerisinde duygusal tepkilerin sıklıkla değişmesi olağandır ancak bu duygusal

tepkilerin davranışa dönüşme ihtimali duygular kadar yüksek değildir (Lazarus 1991: 48-49).

Duygu ve duygusal tepkilerle açıklanmaya çalışılan bu teori, temelinde bireylerin duygusal durumlar karşısında oluşan duygu durumları ya da tepkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Bireylerin sadece örgüt içerisinde değil sosyal hayat içerisinde de var olması hali, bu bireylerin dış çevrede yaşadığı duygusal olayların, onların tutum ve davranışlarını örgüt içerisinde de etkileyebileceğini göstermektedir. O halde bireyin örgütü algılama şekli ya da duygusal olarak değişim yaşadıkdan sonra örgütünü bu yaşanmışlıklarla anlamlandırması, duygusal olaylar kuramı çerçevesinde değişiklik gösterebilecektir.

### 2.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı

Sosyal güdülenme kuramı Weiner tarafından 1985 yılında geliştirilmiş olup, çalışanların neden sinik oldukları konusunda kuramsal temeller kurmayı amaçlamaktadır. Kuram, sinizme sebebiyet veren örgütsel olayları açıklamaya çalışmaktan ziyade, örgüt içerisinde gelişen olayların, çalışanlar tarafından ne şekilde yorumlandığı ve bu yorumların örgüte karşı geliştirilen sinik tutumlar üzerinde nasıl bir rol oynadığını incelemektedir (Eaton 2000: 13, Abraham 2000: 270).

Sosyal güdülenme kuramına göre olaylar nedensel boyutlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler ile sorumluluk kararları verilmekte ve benzer olayların da yaşanabilirliği ihtimali üzerinden beklentiler geliştirilmektedir. Verilen sorumluluk kararları ve ileriye dönük beklentiler, kişisel davranışları yönlendirecek olarak bir takım duyguların (sempati ve öfke gibi) oluşmasına sebebiyet verecektir. Bunların tahmin edilebilmesi için de nedensel yorumlar yapılmaktadır.

Weiner'ın sosyal güdülenme kuramında temel olarak üç faktörün varlığından söz edilmektedir. Bunlar; konum, kontrol edilebilirlik ve istikrardır. Konum bu teori çerçevesinde meydana gelen olayların nedenlerinin iç faktörlere mi yoksa dış faktörlere mi bağlı olduğu ile ilgilidir. İçsel olan faktörlerin örgüt ile dışsal faktörlerin ise örgüt

dışında gelişen faktörler olduğu iddia edilmektedir. Burada çalışanın olayları hangi faktör ile ilişkilendirdiği önemlidir. Örneğin, örgüt içerisinde işten çıkarma ile ilgili bir konu, çalışan tarafından örgütün kar oranını arttırmak için yapıldığına dair bir inanç oluşturmuşsa bu içsel bir faktör olarak değerlendirilecektir. Ancak çalışan bunu ekonomik koşullardan kaynaklanan bir zorunluluk olarak, örgütün almış olduğu bir önlem diye görürse bunu da dışsal bir faktör olarak değerlendirecek ve ona göre yorumlayacaktır. Kontrol edilebilirlik noktasında ise önemli olan, bir olayın kişinin iradesi ve kontrolü altında olup olmadığı noktasındaki algıdır. Konum kısmında da bahsedildiği gibi eğer örgütün işten çıkarma kararı içsel faktörlere bağlı ise, yani örgüt kar marjını yükseltmek için böyle bir karar verdiyse çalışan bu durumu daha sert bir şekilde yargılayacaktır. Ancak çalışan bu durumun başka bir seçenek olmadığından yani dışsal bir faktörden kaynaklandığını düşünüyorsa (kötüye giden ekonomik durum gibi) o zaman örgütünü yargılama konusunda olumsuz tepki vermeyecektir. Çünkü örgütün sorumluluğu dışında gelişen bir durum olduğunun farkında olacaktır. İstikrar ise, bir olayın gelecekte tekrar yaşanabilme ihtimali üzerinde durmaktadır. Çalışan, işten çıkarılmaları örgütün kar oranını arttırmak için yaptığını düşünürse ve bunu örgütün bir stratejisi olarak algılasa, bu durum çalışan tarafından istikrar gösteren bir faktör olarak nitelendirilecek ve örgütün daha çok para kazanmak istediği her durumda işten çıkarılmaların yaşanması muhtemel duruma gelecektir. Ancak çalışan işten çıkarılmaları ekonomik durum ile ilişkilendirirse, ekonominin orta düzeyde seyretmesi beklenen bir durum olacağından, çalışan bu durumu istikrarsız bir faktör olarak değerlendirecek ve her durumda bu beklenti içerisinde olmayacaktır (Eaton 2000: 14-16).

Bu kuramın örgütsel sinizm ile doğrudan ilişkilendirildiği de görülmektedir. Hatta sosyal güdülenme kuramının örgütsel sinizm için bir başlangıç noktası olabileceği düşüncesi bile mevcuttur.

Çalışanın olumsuz bir olay yaşadktan sonra örgütüne karşı geliştirdiği tutum, olaya karşı hissettiği duygularla ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanın hissettiği duygular ile bu duygulara sebebiyet veren olaya karşı sergilediği davranış arasındaki ilişkide örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Çalışan, işten çıkarılmalar karşısında öfkeli bir tutum sergiliyorsa, örgütüne karşı anti sosyal davranışlar sergileyebilir, sözlü

kötülemelerde bulunabilir, sabote edici düşünceler içerisine girebilir ya da örgütüne karşı bağlılığında azalma olabilir (Eaton 2000: 19; Fiske & Taylor 1991).

## 2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

### 2.4.1. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Bireysel Faktörler

Örgütsel sinizm alan yazınında, örgütsel sinizm ile bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalara rastlamak mümkündür.

Örgütsel sinizm çalışmalarında yaş, eğitim durumu, medeni durum, cinsiyet ve gelir gibi faktörlerin, örgütsel sinizm ile ilişkilendirilerek incelendiği sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Mevcut çalışmalarda da bu bireysel değişkenler ile örgütsel sinizm arasında çok fazla ilişki tespit edilememiştir ve çalışmaların birçoğunda kişisel özellikler ara değişken olarak ele alınmışlardır (Cartwright ve Holmes 2006: 200).

#### 2.4.1.1. Yaş

Kişilerin yaş dönemleri ve bu araştırmanın da örneklemini oluşturan kuşaklar, yaşantıları, beklentileri, ilgileri, algıları, tutum ve davranışları noktasında birbirinden farklı özellikler sergilemektedir. Bu bireylerin iş hayatındaki beklentileri de tecrübeleri doğrultusunda değişiklik gösterebilecektir.

Yapılan araştırmaların bir kısmında görülmüştür ki yaş değişkeni, çalışan üzerinde tecrübeyi artırırken bir yandan da beklenti düzeyini düşürmektedir. Beklentisi azalan çalışanların, örgütlerine daha bağlı ve iş tatminlerinin de daha fazla olduğu bulgusunda ulaşılmıştır (Pelit 2008). Mirvis ve Kanter'in (1991: 56) yapmış oldukları çalışmada da yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 55 yaş ve üstü çalışanların, 18-25 yaş aralığında olan çalışanlara göre daha az sinik oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada Pelit (2008)'in bulgularına benzer olarak, yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki söz edilmektedir. Johnson da (2007) çalışmasında yaş ile

ilişkilendirdiği örgütsel sinizm konusunda benzer bulgulara ulaşmış, genç yaşta olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Mirvis ve Kanter 1991). Benzer bulgular ile yaş ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı farklılıklara rastlayan çalışmalara da rastlamak mümkündür (Arabacı 2010: 2809; Altınöz 2011: 299; Özgan 2011: 76).

Andersson ve Bateman (1997) ile Fero (2005), çalışmalarında yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Araştırmalar içerisinde yaş değişkeninin anlamlı farklılıklar yaratmadığı bulgusuna ulaşan başka çalışmalara da rastlamak mümkündür (Tükeltürk, 2009: 689; Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007: 317; Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008: 12; Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoglu, 2007: 519; Güzeller ve Kalağan 2008: 93, James 2005: 97).

#### 2.4.1.2. Cinsiyet

Rol ve cinsiyet sosyalleşmesindeki farklılıkların varlığı, iş hayatındaki beklentilerin ve iş koşullarının farklı değerlendirilmesine sebebiyet vermektedir. Bu anlamda kadınların çalışma yaşamı, işe bakış açıları ve beklentileri erkeklere göre farklılık göstermektedir. Kadınlar çalışma hayatında daha çok ilişki odaklı iken, erkekler başarı odaklıdır (Lambert, 1991: 342).

Kanter ve Mirvis (1989) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamış, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek örgütsel sinizm düzeyinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Lobniga ve Pagon (2004) ise çalışmalarında Kanter ve Mirvis'in çalışmasının aksine, kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin erkek çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Kaya ve Abdioğlu (2010) tarafından yürütülen bir çalışmada, kadınların erkek egemen işlerde kabiliyet ve becerilerini geliştiremedikleri, geliştirmeye çalışsalar bile "cam tavan etkisi" ile karşılaşarak terfi olanaklarının sınırlandırıldıkları sonucu ile karşılaşmışlardır.

Yazında, örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Andersson ve Bateman 1997: 460, Boomer vd. 2005: 743, James 2005: 97, Efiltili vd. 2008: 11, Erdost vd. 2007: 522, Fero, 2005: 34, Güzeller ve Kalağan 2008: 92).

#### 2.4.1.3. Medeni Durum

Örgütsel sinizm ile medeni durum arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda farklılıklar olduğu görülmektedir. Kimi araştırmalarda çalışanların sinik tutumları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, kimi çalışmalarda bu ilişki anlamsız sonuçlar vermektedir.

Delken (2004)'in, araştırma sonucuna göre bekâr çalışanlar evli çalışanlara göre daha yüksek seviyede sinik tutumlar sergilerken, Kanter ve Mirvis (1989)'e göre ise boşanmış çalışanlar evli ve bekâr çalışanlara oranla daha sinik tutum sergilemektedir.

#### 2.4.1.4. Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi de çalışanların iş hayatındaki beklentilerini etkileyen değişkenlerden biridir. Bu nedenle birçok araştırmaya bir değişken olarak ilave edildiği görülmektedir.

Çeşitli araştırmalarda eğitim düzeyinin örgütsel sinizm ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler gösterdiği bulunmuştur (Fero 2005: 36, Güzeller ve Kalağan 2008: 92). Korunka vd. (2005) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların eğitim düzeylerinin işten ayrılma eğilimini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Eğitim düzeyi yüksek çalışanların, iş hayatına dair bakış açılarının daha geniş bir perspektifte olması, akademik olarak da daha sorgulayıcı olmalarının sonucunda var olan durumu kabullenmelerinin de güçleşmesine, böylece sinik tutumların ortaya çıkabilmesine yol açmaktadır (Kalağan 2008, Van Peurseem vd. 2012: 90).

Ancak araştırmalarda eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Andersson ve Bateman 1997: 460, Boomer vd. 1997: 460, Efilti vd. 2008: 12, James 2005: 97).

#### 2.4.1.5. Hizmet Süresi

Çalışanın bir işte ne kadar süredir çalıştığını gösteren hizmet süresi değişkeni ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu gözlemleyen çalışmalarda, bu ilişkinin düzeyi düşük bulunmuştur (James 2005: 62). O'Connel, Holzman ve Armandi (1986: 309), araştırmalarında örgütsel sinizm ve hizmet süreleri arasında bir ilişki bulmuş, hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan fazla olan çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının daha az olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Polisliğe dair sinizm ve polisin emniyet ofisinde çalıştığı hizmet süresi ile arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı pozisyonda uzun süre mesleki tecrübeye sahip çalışan, daha kısa süreli çalışana göre daha sinik bulunmuştur (Lobnina ve Pagon, 2004: 7) Polisler ve hizmet sektörü çalışanları arasında en sık görülen sinizm türü olan meslek sinizmi aynı zamanda hizmet süresi ile de ilişkilendirilmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Polislik mesleğinin işin kapsamı ve gereklilikleri gereği meslek sinizmine sebep olması, bu anlamda bu gerekliliklere ve karşılaşılan olaylara uzun süre maruz kalınması halinde de tetiklenecektir. Boomer vd, (2005: 743), Efilti vd, (2008: 12), Erdost vd, (2007: 519) ve Johnson (2007: 38) alışmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye rastlayamamışlardır.

#### 2.4.2. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek rgtsel Faktörler

Sinizmi ortaya çıkaran sebeplerden biri de eşitsizlik teorisiyle açıklanmaya çalışılmaktadır. Sosyal bilimlerde toplum içerisindeki güç ilişkileri ve iktidar biçimlerini anlamlandırıp açıklamaya çalışan araştırmalarda ön plana çıkarılan eşitsizlik teorisi, örgüt içerisinde bulunan insanlar arası ilişkileri de anlamaya olanak tanımaktadır. Örgütlerde yaşanan ya da hissedilen eşitsizlik, psikolojik baskı ve stres unsuru olur. Yoğun stres yaşanan dönemlerden biri de kriz dönemleridir ve bu açıdan



sinizmin bir kriz durumu olduğunu söylemek de mümkündür. Kriz, kişilerin beklentilerinin karşılanmaması sonucu ortaya çıkan gerginlik diye tanımlanırsa, sinizmin de karşılanmayan beklentiler ya da eksik sosyal alışveriş ile ortaya çıkan bir durum olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Luczywek 2007: 10-11).

Kişilerin bireysel olarak yaşadıkları, düşündükleri, anlamlandırdıkları ya da atfettikleri her şey örgütsel de olabilir. Örgütsel sıfatıyla nitelendirilen değerlerin tümü, tıpkı sinizm ve örgütsel sinizm ayrımında da açıklandığı gibi, esasında bireysel olarak şekillendirilen durumların örgüt içerisindeki yansımalarıdır. Bu bakımdan bireysel faktörler rahatlıkla örgütsel faktörleri etkileyebilecektir.

Örgütlerde yaşanan ve bireysel olarak kişileri sinikleştiren gelişmeler örgütsel sinizme doğrudan yansımaktadır. Örgütlerdeki adalet kavramının sorgulanır hale gelmesi ve adaletsiz davranışların artışı, psikolojik sözleşme ihlalleri, çalışma saatlerinin uzunluğu, liderlerin örgüt içerisinde etkin davranmaması gibi faktörler örgütsel sinizmin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (James 2005: 37, Eaton 2000: 8).

Örgütsel sinizm alanına ilişkin yapılan çalışmalarda kişisel faktörler gibi örgütsel faktörlerin de varlığından, etki düzeylerinin de farklılaştığından söz etmek mümkündür.

#### 2.4.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olan örgütsel faktörlerin başında çalışanın örgütünün adil olmadığını düşünmesi gelir. Örgütsel adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

Dağıtımsal adaletin temelini Adams'ın eşitlik kuramı oluştururken, çalışanı duygusal anlamda etkilediğini söylemek de mümkündür.

İşlemsel adalet ise, çalışanların fikir, düşünce ve görüşlerinin dinlenmesi ile onlara söz hakkı verilmesini içeren yöntem ve uygulamalarla, örgütün karar alma

sürecinde kullanılan yöntem ve politikaların uygulanma şekli üzerinde durulmaktadır. İşlemsel adaletin garanti altına alınmaması halinde, çalışanlar örgütüne ve örgüt içerisindeki otoriteye olan inançlarını kaybedebilecek ve olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabileceklerdir. Bu aşamada işlemsel adaletin var olup olmadığı çalışan tarafından değerlendirilecektir. Bu değerlendirme sonucundan da çalışanın tutum ve davranışları etkilenecektir (Söyük 2007: 9, Karaeminoğulları 2006: 19). Çalışan, örgütünün işlemsel açıdan adaletsiz olduğu kanısına varırsa, örgütünün tutarsız olduğu düşüncesine varabilir, yabancılaşma yaşayabilir hatta sözlü eleştirilerde bile bulunabilir (Brandes 1997: 67).

Bu açıdan işlemsel adalet, örgütsel değişim sinizmi noktasında değinilen yeni yönetim anlayışlarının uygulamaya geçirilmesi noktasındaki eksiklerle de ilişkilendirilebilir. Örgütsel değişim sinizmine sebep olan durumlardan biri de örgüt içerisinde belirli vaatler ile uygulamaya konulan yeni yönetim anlayışlarının, vaat edildiği gibi ya da vaat edilenden eksik uygulanmasıdır. Özellikle son dönemin moda felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi prensipleri içerisindeki çalışanın yönetime katılımı ve söz sahibi olması hakkı ile ters düşen noktalar, işlemsel adalet noktasında örgütsel değişim sinizminin ortaya çıkmasında da rol oynayabilecektir.

Etkileşimsel adalet, çalışan – yönetici ilişkisindeki iletişime bağlı adalet algısıdır. Çalışanlar, yöneticilerinden kendileri ile diğer çalışanlarla kurdukları gibi bir ilişki kurmasını beklerler ve bu ilişki içerisinde de adalet ararlar. Yöneticisinden etkileşim adaletsizliği algılayan bir çalışan, yöneticisine karşı da sinik bir tutum sergileyebilir (Özdevecioğlu 2003: 79).

Naus vd. (2007)'ne göre örgütsel sinizm, çalışanların adaletsizliği algıladıkları ya da deneyimledikleri noktada ortaya çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle de örgüt içi huzursuzluk ve çatışmalara sebep olan adaletsizlik algısının, örgütsel sinizm üzerinde önemli bir etkisi olacağı düşünülmektedir.

#### 2.4.2.2. Örgütsel Politika

Örgütsel politika, örgütlerdeki karar verme sürecine büyük etkisi olan, örgüt tarafından onaylanmayan ve genel olarak kişisel çıkarların ön planda tutulduğu davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Altıntaş 2007: 153). Kacmar ve Ferris (1991), örgütsel politikayı karar verme sürecinin, güç kullanımıyla belirli kişi ya da grupların çıkarları doğrultusunda şekillendirmek olduğunu savunmaktadır.

Buchanan (2008) ise örgütsel politikanın tanımını, tıpkı sinizm tanımlarında da değinildiği gibi, genel olarak olumsuz bir ifade gibi görülmesine rağmen, örgütün çıkarlarını koruma, gözetme ve geliştirme gibi olumlu ifadeler üzerinden yapmaktadır. Ancak literatürde genellikle olumsuz yönlerine vurgu yapılmaktadır.

Örgütlerde kişiler, sorumlu olmadıkları durumlar için övgü yapmak, hainlik etmek ya da olayları sabote etmek gibi davranışlar sergileyebilmektedir. Örgütsel politikalar bu anlamda çıkarıcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği gibi kavramlardan da etkilenmektedir. Bu noktada da örgütsel politika ile örgütsel sinizm arasında bir bağlantı oluşmaktadır (James 2005: 36). Örgütsel sinizm ile ilişkilendirilen örgütsel politika kavramı benzerlikleri ve farklılıkları açısından da değerlendirilmelidir.

Örgütsel sinizm de örgütsel politikalar da örgütsel ortamda olumsuz birer unsur olarak görülmektedir. Her iki kavramın temelinde de yapısal olarak bireysel çıkar ve dürüstlükten yoksun olmak yatmaktadır. Örgütsel sinizme sahip bireyler, örgütsel politikayı algılayan bireylerde olduğu gibi diğer örgüt üyelerinin isteklerini sorgulama eğilimindedirler. Bu anlamda benzer görünseler de bu kavramlar arasında bazı farklılıklar vardır. Örneğin, örgütsel politik davranışı algılayan bir çalışan, hayal kırıklığı ya da kızgınlık gibi negatif duyguları her zaman yaşamaz. Hatta bazı çalışmalarda kimi çalışanların politik arenada çalışmaktan memnun oldukları, politik çevrelerin yararlı olduğu düşüncesinde oldukları ve bu çevrelerde de başarılı olunabileceğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakış açısından, politik algılar, kişinin politik davranışlarına ilişkin öznel duyguları ifade ederken, sinizm ise örgüte yönelik belirli bir tutum olarak ifade edilmektedir (James 2005: 10-12).

#### 2.4.2.3. İletişimsizlik

Örgütlerin daha sağlıklı bir iş ortamı haline gelebilmesi, sadece ergonomik koşullarla değil aynı zamanda kurulan iletişim ile de sağlanabilecektir. Çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişimin de bir motivasyon aracı olarak kullanılması bu savın en büyük destekçisidir.

Özellikle hizmet sektöründe, çalışanların yüz yüze ve karşılıklı iletişim haline olmaları, müşteri istek ve ihtiyaçları ile yönetim arasında bir köprü görevi görmeleri, böylelikle yönetimden çalışana, çalışandan da yönetime sağlanan iletişim akışı, örgütün daha sağlıklı işleyebilmesi açısından büyük önem taşır. Başka bir deyişle, çalışanlar arasında iletişimin iyileştirilmesi örgütü de iyileştirebileceği gibi, çalışanlar için de daha mutlu bir çalışma ortamının hazırlanmasına olanak sağlayacaktır. Bu aşamada yöneticilerin çalışanları anlayabilmeleri ve motive edebilmeleri, çalışanların da yönetimin kendilerinden beklentilerini bilmesi, etkili bir iletişim zeminini hazırlayacaktır. Etkili iletişimin eksikliği ya da olmaması, yönetici ve çalışanlar arasında çatışmalara sebep olacaktır. Örgütünü ve yöneticisini anlayamayan çalışanın örgüt plan, program ve politikalarına, diğer çalışma arkadaşlarına ve yöneticisine güven, samimiyet ve dürüstlük noktasında eksik olduklarını düşündürücü sinik tutumları artabilecektir (Kavak ve Vatansever 2010: 128 ve 169; Gün ve Baksan 2015).

#### 2.4.2.4. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

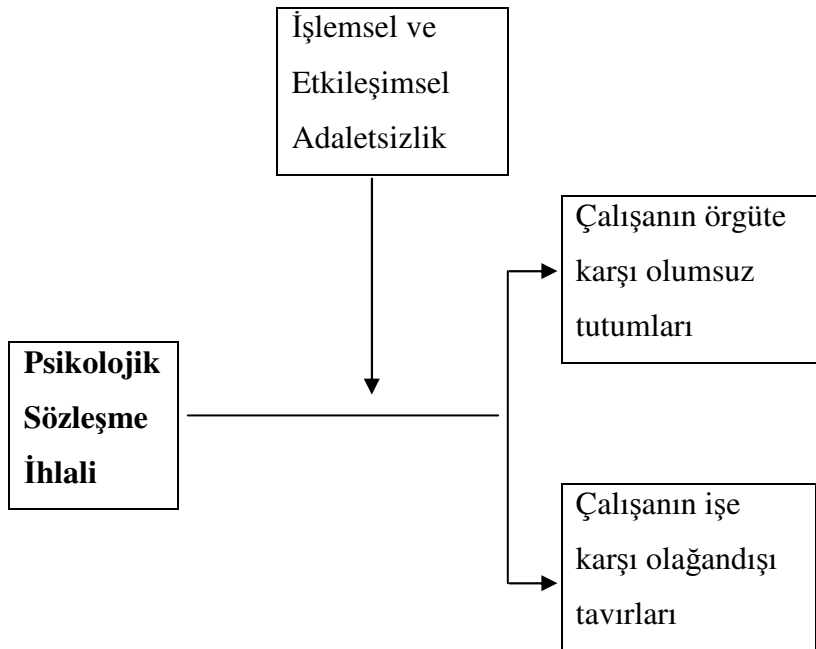
Psikolojik sözleşme kavramı Argyris tarafından ortaya atılmış ve yazılı olmayan bir sözleşme olarak nitelendirilmiştir. Bu nitelemede psikolojik sözleşme, çalışan ve işveren arasındaki etkileşim ilişkisi olarak da tanımlanmaktadır (Mao vd. 2008: 26). Schein ise psikolojik sözleşmeyi, birtakım bireysel algılara ilişkin olarak kişiler ve örgütler arasında yaşanan değişim (mübadele) ilişkisi olarak adlandırmaktadır (Thomas vd. 2003: 452). Zhao vd. (2007: 649)'nin tanımında ise psikolojik sözleşme, yapılan yasal sözleşmelerden ziyade kişisel bakış açıları içermesi ve tarafların beklentilerini daha kapsamlı olarak ele alması bakımından farklılık göstermektedir.

De Vos, Buyens ve Chalk (2003: 6), çalışanlar açısından iyi bir psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için gerçekleştirilmesi gerekenleri şöyle belirtmişlerdir:

- Kariyer gelişim fırsatlarının var olması,
- İşbirliğine dayalı bir çalışma ortamının olması,
- İş içeriğinin zorlayıcı, çeşitlendirilmiş ve ilgi uyandırıcı olması,
- Maddi ödüllendirmelerin bulunması
- İşin başarı ile yapılabilmesi için yol gösterici kişisel bir desteğin sağlanması ve
- Özel hayata saygı gösterilmesidir.

Psikolojik sözleşme ihlali, kişilerin psikolojik sözleşmelerindeki bir ya da birden daha fazla sorumluluğun örgüt tarafından yerine getirilmemesidir ve genellikle çalışanların örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediği eğitim, ücret, terfi ve gelişme konularında ortaya çıkmaktadır (Mimaroğlu 2008: 66).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların tutum ve davranışlarında değişikliklere sebep olmakta ve bu durum Kickul (2001: 290) tarafından şekildeki model ile ifade edilmektedir.



**Şekil 2.1:** Psikolojik Sözleşme İhlali ve Adalet ilişkisi

**Kaynak:** Kickul, J., (2001) "When Organizations Break Their Promises: Employee Reaction to Unfair Processes and Treatment", Journal of Business Ethics, 29, (4), s.290.

Şekilde psikolojik sözleşme ihlalinin, işlemsel ve etkileşimsel adaletin de etkisiyle çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutum ve davranışlar üzerindeki etkisi modellenmeye çalışılmıştır.

Çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutumlar ile olağan dışı tavır ve davranışlar, işlemsel ve etkileşimsel adaletin de hissedilmesiyle, yerine getirilmeyen yükümlülükler olarak da adlandırılan psikolojik sözleşme ihlali ile artış göstermektedir (Kickul 2001: 290).

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel sinizme ilişkin duygusal bir tepki olmakla birlikte, örgütsel sinizmin ortaya çıkışındaki belirleyicidir. (Johnson ve O'Leary-Kelly 2003: 639.; Cartwright ve Holmes 2006: 200). Buna bağlı olarak çalışanlar, iş ilişkilerindeki beklentilerine ya da hak ettiklerini düşündükleri şeylere sahip olmadıklarında veya işverenlerinden bekledikleri ile gerçekte ne verildiği arasında önemli bir farklılık hissettiklerinde, psikolojik sözleşme ihlali algıları oluşur ve böylece sinik tutumlar geliştirmeye başlarlar (James 2005: 26).

#### 2.4.2.5. Kişi – Rol Çatışması

Rol teorisi, yapıları karmaşık olan örgütlerde, çalışanların rol sisteminde birçok pozisyonda yer alması ve buna bağlı olarak birçok yöneticiye bağlı kalması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar altında çalışan bireylerde rol çatışması ve rol belirsizliği yaşama olasılığının yükseldiği söylenebilmektedir (Rizzo vd. 1970: 152-153).

Rol çatışması, kişiden, birbiriyle çatışan ya da aralarında uyum göstermeyen iki ya da daha fazla rolün, kaynakların yetersiz olduğu durumlarda da yerine getirilmesi istendiğinde ortaya çıkman bir durumdur. Rol belirsizliği ise, kişinin görev, sorumluluk ve yetkilerinin iyi belirlenmemiş olması durumunda, kişiden görev çerçevesinde beklenen davranışların net olmaması durumunda, kişinin yaptığı işlerde amaçlarının tam olarak ne olduğunu anlayamaması durumunda ve yaptığı işin bütün içerisinde tam olarak ne anlam taşıdığından haber olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Kişi – rol

çatışması ise, bir rolün gereklerinin kişinin temel tutum, değer ve inanışlarına ter düştüğü durumlarda yaşanır (Jones 1993: 136).

Örneğin, bir örgütteki yönetici astından, mevcut işi kapsamına girmeyen kendi kişisel ve özel işlerini yapmasını istiyorsa, bu durumda o kişinin rol çatışması yaşama olasılığı yüksektir. Kişinin beklentisi ile yaptığı işin farklı olması, o kişide hayal kırıklığı ve umutsuzluk yaratarak sinik duyguların ortaya çıkmasına neden olacaktır.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinin neden olduğu sinizm, çalışanlara yüklenilen görev ile çalışanlara bu görev karşılığında sağlanan az miktardaki kaynak arasında algılanan çelişki ve dengesizlik ile ortaya çıkmaktadır (Andersson 1996: 1399).

Örgütlerdeki iş ve rol tanımlarının doğru yapılmamış olması ya da yapılan tanımlara uygun istihdam gücünün yaratılmamış olması durumunda, örgütsel sinizmin yaygın olarak yaşanması beklenen bir durumdur.

## 2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, Dean vd. (1998: 345)'nin yaptığı çalışmaya göre, bir nesneye, kişiye, örgüte ya da olaya karşı geliştirilen olumsuz tutumlar olarak adlandırılmaktadır. Sinizm kavramının bir tutum olarak değerlendirilmesi, tutumlara uygulanan kuralların örgütsel sinizme de uygulanabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kuralların başında, tutumun inançla başlayıp davranışla sona erdiği düşüncesi gelir (Delken 2004: 11).

Örgütsel sinizm konusundaki en önemli noktalardan biri bu kavramın neden bir tutum olarak kavramsallaştığıdır. Bunun nedenlerinden bir tanesi örgütsel sinizmin boyutları içerisinde de yer alan iyi – kötü, zararlı – yararlı, hoş giden – hoş gitmeyen gibi iki uçlu kavramların davranış değil psikolojik temelde tutum olarak değerlendirilebilmesidir.

Tutum, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç ana ögeden meydana gelmektedir. Tutumun ortaya çıkmasında, bu üç ana öge arasında uyumlu ve örgütsel bir bağlantı olmalıdır. Yani tutum, inanç, duygu ve davranıştan oluşmalıdır. Bu tanımlama ile şunu söylemek mümkündür ki, tutum bir tepki gösterme biçiminden ziyade, belirli bir tepkinin ortaya konulmasının ilk aşamasıdır. Yani kişi tepkisini ortaya koymadan önce, o tepkiyi koymaya hazır duruma gelebilmek için öncesinde bir tavır alır ve o tepkiye dair bir duruş ortaya koyar (İnceoğlu 2010: 20).

Örgütsel sinizm, üç boyutu kapsayan ve çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutumları niteleyen bir kavramdır ki bunlar (Dean 1998: 345): örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanış, örgüte karşı geliştiren olumsuz duygular ve bu inanç ve duygular doğrultusunda örgüte karşı geliştiren eleştirel tutumdur. Bu üç boyut içerisinde değerlendirilen örgütsel sinizmin ilk boyutunda çalışanlar örgütlerinin dürüstlük, açıklık ve samimiyet gibi prensiplerden uzak olduğunu düşünerek sinikleşmektedirler. İkinci boyutta ilgi – heyecan, şaşırma – sürpriz, stres – ıstırap, eğlence – neşe, kızgınlık – öfke gibi her iki uçta da tanımlanan hisleri örgüte karşı hissetme eğilimi yer alır (Dean 1998: 346). Üçüncü ve son boyut antik dönem sinizm anlayışıyla uyumludur. Bu boyutta dile getirilen ağır eleştirilere maruz kalan örgütlerdir ve kişiler bu eleştiriler içerisinde örgütlerine karşı daima karamsar bir tavır sergilemektedirler.

Bu araştırmadaki örgütsel sinizm kavramı, Dean vd.'nin (1998), bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele aldıkları kavramlara dayandırılarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.5.1. Bilişsel Boyut (İnanç)

Bilişsel sözcüğü özünde bilmeyi içermektedir. Bir tutumun bilişsel ögesi, inançlara ve bilgiye dayanmaktadır ve tutumlar da bu bilgi ve inanç seviyelerine göre farklılık göstermektedirler (Köklü 1995: 82).



Tutumların sürekliliğinin inançların sürekliliğine bağlı olması inanç ve tutum arasındaki bağlantıyı açıklamaktadır. Zihnin yeni bir tutum nesnesiyle karşılaşması halinde, bazı standart özellikler psikolojik nesnenin gerçek özellikleri ile karşılaştırılır ve benzer özellikler zihin tarafından eşleştirilmeye çalışılır. Ancak bu şekilde zihin kimi inançları tutum nesnesiyle hızlıca ilişkilendiremeyebilir. Tutum, inanç değerlendirmelerinin bir özetidir. Tutum yeterli sıklıkta ve yeterince önemliyse, zihin bu tutumları inanç olarak depolayabilir. Bu şekilde de kültürden de etkilenen inanç, tutumun bir öncülüdür denilebilmektedir (Delken 2004: 9).

Dean vd. (1998) örgütsel sinizmin bilişsel boyutunu, örgütün yoksun olduğu dürüstlük inancıyla açıklamaktadırlar. Oxford İngilizce Sözlüğü'nde "Ahlaki kurallarda sağlamlık, bozulmamış erdemli bir karakter, özellikle de gerçeklik ve adalet ilişkisi hakkında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet" olarak tanımlanan dürüstlük, örgütsel sinizm ile ilişkilendirildiğinde, kişiyi harekete geçiren güdü ve fiillerde samimiyete ve iyiliğe olan inanç eksikliği olarak ifade edilebilir. Bu ilişki çerçevesinde örgütlerde yer alan bireyler, mensubu oldukları örgütün uygulamalarının bir takım ilkelerden (samimiyet, adalet ve dürüstlük gibi) yoksun olduğuna inanabilmektedirler. Bu bireyler aynı zamanda kişisel çıkarların bu ilkelerin önüne geçtiğini düşünebilir ve adil olmayan davranışların da bu şekilde standartlaştığına inanabilirler. Bu durumla karşı karşıya kalan bireyler, örgütsel faaliyetlerin altında gizli nedenler bulunduğuna inanarak sinikleşebilirler. Böylelikle samimiyetten uzaklaşarak devamlı olarak bir hile ile karşılaşmayı bekleyebilirler (Pelit 2014). Brandes (1997), bilişsel boyutun insan davranışlarının içerdiği iyilik ve samimiyete inançsızlıkla oluştuğunu iddia etmektedir. Bu sebeple de örgütsel sinizme sahip olan bireyler örgütlerinin kendilerine ihanet ettiği düşüncesi içinde olmaktadır.

Buldukları örgüte karşı bu kadar olumsuz hisler (sinir, kızgınlık ve endişe vb.) taşıyan bu örgütsel sinikler, örgütleri ile ilgili olumsuz bir haber duyduklarında üzüntü, nefret ve utanç gibi hisler de duyabilirler. Tüm bu olumsuz inançlara karşı örgütsel sinizm tutumuna sahip bu çalışanlar örgütünün üstünlüklerinin gizli keyfini sürme hazzından da kendilerini mahrum bırakmayabilirler (Dean vd. 1998: 346).

### 2.5.2. Duygusal (Duyuşsal) Boyut

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunda, İlgi – heyecan, zevk – neşe, sürpriz – şaşkınlık, acı – ıstırap, kızgınlık – öfke, tikslenme – nefret, hor görme – küçümseme gibi çalışanın olumsuz duygularının örgütsel sinizm ile ilişkilendirildiğini söyleyebiliriz (Brandes 1997: 31 ve Dean 1998: 346).

Duyuşsal boyut, kişi tarafından nitelendirilen olumlu ya da olumsuz duygusal deneyimleri içermektedir ve bireyin kısa süreli hissiyatıdır. Örneğin bir çalışan üstesinden gelmesi zor bir görevi başarıyla tamamladığında gurur duyabilir ya da istemediği bir göreve atandığında endişe duyabilir. Çalışanın karşılaştığı durumlara ilişkin olarak geliştirdiği bu duygular, işi hakkındaki düşüncelerini şekillendirmektedir (Özkalp ve Kirel 2001: 70).

Naus (2007)'ye göre, örgütlerinin adaletli, saygılı ve dürüst olacağına dair beklentileri olmayan ve bu beklentilerini tamamen kaybetmemiş çalışanların da beklentilerinin gerçekleşmemiş olması, çalışanları hayal kırıklığına uğratabilir, sinirlendirebilir ve bu duygusal durum onları sinikleştirebilir.

### 2.5.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin ilk iki boyutunda olaylara, nesnelere, kişilere ya da durumlara karşı çalışanın zihninde belirlediği ve onu kişisel özellikleri ya da tecrübeleriyle şekillendirdiği tutum ve duygulardan bahsedilirken, davranışsal boyut bu tutum ve duyguların eyleme geçirilmiş, dışa vurulmuş halidir demek mümkündür.

Tutumun, ortamsal etkenler ile etkileşerek davranışı oluşturduğu bilgisi üzerinden, davranışın öncü uyararı yani kişiyi davranışa hazırlayan bilgi birikimi olduğunu söyleyebiliriz (Erdoğan 1996: 33).

Antik dönem sinizminin de bir yansıması olarak kabul edilebilecek bu boyut örgüte karşı geliştirilen sinik tutumların, örgütü açık bir şekilde eleştirme eylemine

dönüşmesini ifade etmektedir. Örgütsel sinikler örgüt tarafından hayata geçirilen durumlara karşı bu eylemlerde bulunmaktadırlar. Çalışanlar genellikle bu durumu alaycı bir mizah anlayışıyla davranışlarına dökerler. Çalışanlarda oluşan geleceğe dair hissedilen karamsar tutum da buradan ileri gelmektedir. Örneğin kalite girişimlerinden çok masraflı olduğu için yönetimce alınan bir kararın vazgeçilmesi, çalışanlarda sözle ifade edilmeyen ancak bu durumu zaten “bilinen” bir durumu şeklinde ifade etme şekillerinden biri olan alaycı bir gülümsemeye sebebiyet verebilir (Dean vd. 1998: 347). Bu durumda çalışanlar, böyle olacağını tahmin ediyorduk cümlesini sözlü olarak ifade etmez, ancak alaycı davranışlar sergileyerek dile getirmiş olurlar. Daha önceki tecrübelerinin ve hislerinin çalışanlar için doğru çıkması durumu, onları daha kötümser hale getirerek sinikleştirebilecektir.

**Tablo 2.1:** Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal Boyutlar Kapsamında Sinizm Yaklaşımları

Referans	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut
Psikolojik Yaklaşımlar	İnsanlar tembel ve bencildirler. Genellikle birbirlerine güvenmezler.		
Polis Sinizmi	Çeşitli amaçlara yönelik olumsuz etkileri vardır.		
Goldner, Ritti ve Ference (1977)	Mevcut örgütsel yapıyı ve otorite ilişkilerini koruyarak oluşturulan bilgidir.		
Kanter ve Mirvis (1989)	Bireyin ya da başkalarının gerçekçi olmayan, toplumun, örgütlerin, yöneticilerin ve geleceğin beklentilerini de genelleyen yüksek derecede beklentileri vardır.	Kişilerin kendilerine ya da başka kişilere karşı hüsrana, hayal kırıklığı ve ihanet duyguları vardır.	
Wanous, Reichers ve Austin (1994,1995)	Örgütsel değişim için çaba gösteren yetkililer, tembel ve yeteneksizdirler.		
Vance, Brooks ve Tesluk (1996)	Koşullar iyileştirilebilir. Değişim ve gelişme çabaları muhtemelen başarısızlıkla sonuçlanır. Değişim girişimlerinin başarısızlığı dışsal faktörle bağlıdır (insan doğası, teknoloji eksikliği, meslektaşlar ve yöneticiler)		
Andersson ve Bateman (1996)	Bireye, gruba, örgüte, sosyal geleneğe ideolojiye karşı güvensizdir.	Hüsrana ve hayal kırıklığı vardır.	

**Kaynak:** Brandes, P.M., (1997) “Organizational Cynicism: It’s Nature, Antecedents and Consequences (Dissertation of Doctor of Philosophy), The University of Cincinnati, s. 29-30.

Tablo incelendiğinde, 1996 yılına kadar yapılmış olan çalışmalarda araştırmacıların başta bilişsel boyut olmak üzere duygusal boyut ile de ilgili çalışma yaptıkları ancak davranışsal boyuta ilişkin herhangi bir görüş ve bulgularının olmadığı görülmektedir.

## 2.6. Örgütsel Sinizmin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

### 2.6.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları

Örgüt çalışanlarında artış göstermeye başlayan örgütsel sinizm ile ilgili araştırmalarda, örgütsel sinizmin depresyon, uykusuzluk, hayal kırıklığı, duygusal çöküntü, stres gibi rahatsızlıklara zemin hazırladığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda kişilerin öfke, dargınlık ve savunmacı davranışlara yatkınlık gösterdiği de araştırma bulguları arasındadır (Pelit ve Ayduğan 2011).

Bu sonuçlar çerçevesinde bireyin sinik tutumlarının sadece onları ruhsal olarak etkilediğini söylemek doğru olmayacaktır. Araştırma bulgularına göre sinik tutum kişilere beden sağlığı noktasında da tehdit oluşturabilmektedir.

Alan yazınında sinizm, “sinik düşmanlık” olarak da bilinen fiziksel ve psikolojik durumlarla da ilişkilendirilmektedir. Sinik düşmanlık, koroner kalp hastalığı, kalp krizi ve çarpıntı gibi kalp ve damar hastalıklarına da yol açabilmekte, kişinin yaşam kalitesini ve uzunluğunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Eaton 2000: 7, Barefoot vd. 1987: 46).

Çalışanların beklentilerinin karşılanmadığını hissetmesi durumunda örgütlerine karşı geliştirmiş oldukları negatif tutumlar doğrudan kendisini hem psikolojik hem fizyolojik yönden etkilediği gibi mevcut iş yerindeki olayları, kişileri, yaşayışı ve ilişkileri de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Örgütsel sinizmin bireysel olarak yarattığı etkiler, örgütsel siniklerin artışıyla beraber örgütlerin işleyişi ve sağlıklı bir iş ortamının sağlanıp sürdürülmesi noktasında da ciddi tehlikeler oluşturabilecektir.

## 2.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Sinizmin, örgütlerdeki rekabetçiliğe ve günümüzün ihtiyacı olan değişime uyum yeteneğine gittikçe daha fazla zarar verdiğini belirten Öncer (2009), yoğun rekabet, artan yaratıcılık ve örgütsel istikrarın öneminin arttığı bir ortamda bu durumun iş yaşamında ne denli büyük etkiler yaratabileceğinden bahsetmektedir.

Tüm bunlara bağlı olarak örgütsel sinizm, olumsuz örgütsel sonuçlar yığınıyla ilişkilendirilmektedir. Olumsuz birer içeriği olan yoksunluk, eksiklik, eleştiri, dedikodu ve azalma gibi ifadeler içeren tanımlamalar örgütsel sinizmin sonuçları olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel dürüstlükten yoksunluk, örgütsel adalet eksikliği ve haksız terfilerin gerçekleştirildiği yönündeki dedikodular, örgüt politika ve stratejilerine getirilen eleştiriler, örgütsel bağlılıktaki azalma, moral ve motivasyonun azalması, erken emeklilik istemindeki artış ve kendini ait hissetme güdüsünün yok olmaya başlaması, örgütsel sinizm ile ilişkilendirilen olumsuz ifadeler arasındadır (Öncer 2009).

Örgütsel nedenlerle ortaya çıkan örgütsel sinizm tutumu, örgütsel davranış konuları ile de ilişkileri çerçevesinde incelenmektedir. Bu ilişkiler ayrı başlıklar halinde anlatılmaktadır.

### 2.6.2.1. Örgütsel Sinizm – Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel değerlere ve örgütsel amaçlara yüksek oranda inanması ve kabul etmesini içermektedir. Aynı zamanda çalışanın, örgütsel amaçlar için yoğun çaba ve gayret gösterme istekliliği içerisinde olmasını ve örgütte kalmak ve o örgütün bir parçası olmayı sürdürmek için güçlü bir isteğe sahip olmasını da içermektedir (Mowday, Steers ve Porter 1979: 225).

Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık kavramlarını karşılaştırdığımızda, örgütsel bağlılığın olumlu bir ifade olduğunu ve örgüt için olumlu sonuçlar doğurabileceğini

fakat örgütsel sinizmin anlamsal içeriği gereği negatif tutumları betimlediği ve örgütlerde olumsuz etkileri olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan birçok çalışmada da örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık ile ilişkilendirildiğini ve örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından biri olduğunu görebilmekteyiz.

Türkiye’de, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm tutumu arttıkça örgüte olan bağlılık azalmaktadır. (Altınöz 2011, Kılıç 2011, Özgan 2012, Fındık ve Eryeşil 2012, Çarıkçı vd. 2012, Abraham 2000, Eaton 2000, Wanous vd. 2000, Johnson ve O’Leary-Kelly 2003).

#### 2.6.2.2. Örgütsel Sinizm – Örgütsel Güven İlişkisi

Huff ve Kelly (2003: 82), örgütsel güveni, örgüt içerisinde oluşan örgütsel ilişkilere, rollere ve deneyimlere dayanarak, örgüt çalışanlarının, kişilerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileri olarak tanımlamış ve çalışanların iş memnuniyeti ve algıladıkları örgütsel etkinlik ile ilişkilendirmişlerdir. Bir başka tanıma göre ise örgütsel güven, örgütün eyleme geçtiği durumlara karşı çalışanların savunmasız kalmaya istekli olmaları durumudur (Tan ve Lim 2009: 45).

Bu tanımlar çerçevesinde örgütsel güvenin gelecekle ilgili olduğunu ve başkalarının tavır ve davranışlarına ilişkin bir beklentiyi içerdiğini söylemek mümkün olacaktır.

Örgütsel sinizm, sinik tutum sergileyen kişinin davranışlarına odaklanırken, örgütsel güven, kişinin başkalarına ne derece iyimser yaklaştığı noktasıyla ilgilidir. Örgütlerde sinik tutuma sahip kişilerin davranışları, ihanete uğradığını düşünen kişinin duyduğu güvensizlikle bağlantılı sayılabilir (Brandes 1997: 35).

Örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, bu iki kavram arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma

sonuçlarına göre örgütsel sinizm arttıkça, örgütsel güven azalma göstermektedir (Altınöz vd. 2012, Thompson vd. 2000:4, Güner vd. 2012).

### 2.6.2.3. Örgütsel Sinizm – Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Dennis Organ (1988: 5) tarafından çalışanın, çalışma ortamında kendisi için belirlenmiş iş tanımlarının ve standartların daha da ötesinde, gönüllü olarak rol davranışı ve çaba göstermesi olarak tanımlanmıştır. Buradaki gönüllülük bireyin örgüt içerisindeki rolü ve biçimsel iş tanımının gereklilikleri dışındaki davranışlar olarak anlatılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişisel tercihlere bağlı olarak değişen, tamamen çalışana bağlı olan, ödül sistemleri ile açıkça desteklenmeyen fakat örgütün devamlılığına destek veren bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlığı ortaya çıkaran durumların atında, çalışanın yönetim tarafından desteklenmesi, çalışanların araç olarak değil insani değerler olarak değerlendirilmesi, saygı gösterilmesi ve gereksinimlerine önem verilmesi yatmaktadır. Bu yönde çalışanın işinden belediklerini alıyor oluşu örgütsel vatandaşlık davranışını da destekleyici bir rol üstlenmektedir (Solomon ve Flores 2001: 15).

Bu anlatımlar çerçevesinde örgütsel vatandaşlık davranışı, araştırmanın bağımsız değişkeni olan Lider Üye Etkileşimi konusu ile de ilişkilendirilebilir. Lider ile üye arasındaki etkileşimin kalitesi, çalışanın lideri ve örgütü için göstereceği sadakat ile de ilişkilendirilen bu yaklaşımda, örgütsel vatandaşlık konusunda sıkça bahsi geçen çalışanın gönüllülüğü de araştırma problemi içerisinde irdelenen konular arasındadır.

Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda sonuçlar genellikle düşük düzeyde, negatif yönlü anlamlı bir ilişkiyi niteler düzeyde bulunmuştur (Yetim ve Ceylan 2011; İçerli ve Yıldırım 2012). Örgütsel sinizm türlerinden özellikle kişisel sinizm ile örgütsel vatandaşlık kavramı arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Bulgulardan bir tanesi de örgütlerdeki düşük örgütsel vatandaşlık

davranışının sebebinin yüksek örgütsel sinizmin varlığıdır (Van Dyne, Graham ve Dienesch 1994: 700).

#### 2.6.2.4. Örgütsel Sinizm – İş Doyumu İlişkisi

İş doyumunu 1920'lerde ortaya atılmış, 1940'lı yıllarda önemi üzerinde fazlasıyla durulmaya başlanmış bir konu olmuştur.

İş doyumunu yapılan çalışmalar üzerinden yaşam doyumunu ile ilişkilendirilmekte ve çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Konu iş yerleri ve çalışma ortamı bazında değerlendirildiğinde, iş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki gözlenmemiş olsa da, iş doyumsuzluğunun çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu stres ve çalışma grubundaki uyum problemleri gibi dolaylı etkileri olduğu saptanmıştır. Literatürde, iş doyumunun, iş güdüsü ve iş davranışları ile ilişkilendirildiğini görmek mümkündür. Bu araştırmaların bir kısmı, iş doyumunu, iş ortamındaki iş birliğinin artırılması ve iş yöntemlerinin daha da geliştirilmesi ve işe devam konusundaki davranışların bir nedeni olarak görse de, bir kısım çalışmalar iş doyumunu bir neden değil, bir semptom olarak temellendirildiğinde bir sonuç olarak tanımlamaktadırlar (Ergin 1997: 26-27).

Örgütsel sinizm gibi iş doyum da bir tutum olarak değerlendirilmektedir. Ücret, iş güvencesi, örgüt politikaları, çalışma koşulları ve iş saatleri gibi dışsal boyutta değerlendirilen faktörler ile işte özerklik, kendini gerçekleştirme ve başarı gibi içsel boyutta değerlendirilen faktörler bütünsel şemada iş doyumunu olarak adlandırılmaktadır. Bu noktadan hareketle, düşük iş doyumunu, bu faktörler içerisindeki beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olmasına sebebiyet vermektedir (Çakır 2001: 166).

Örgütsel sinizm ve iş doyumunu arasındaki ilişki her iki kavramın da tutum olarak değerlendirilmesinden ziyade, karşılanmayan beklentilerin olumsuz tutum ve davranışlara sebebiyet verebileceği noktasından açıklanabilmektedir. Yapılan araştırmalar da bu savı destekler niteliktedir.



Araştırma bulgularına göre, çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin yüksek olması, iş doyumunun azalmasına sebep olmaktadır (Abraham 2000:82; Chrobot-Mason 2003: 34; Eaton 2000: 12; Johnson ve O’Leary-Kelly 2003; Reichers vd. 1997: 52; Wanous vd. 1994: 272).

#### 2.6.2.5. Örgütsel Sinizm – Tükenmişlik İlişkisi

Tükenmişlik kavramı, Maslach (1981) tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması olarak üç boyutta nitelendirilen, insanlara yönelik olan işlerde çalışanların yaşadıkları sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson 1981: 99).

Tükenmişlik kavramını da örgütsel sinizm ile ilişkilendiren nokta beklenti ile olan ilişkisidir. Çalışanın örgütünden, yaptığı iş, sosyal durum ve iş karşılığında aldığı ücret konusunda beklentileri vardır. Çalışan bedenen ve ruhen rahat hissedebileceği, kişisel olarak kendini rahat ifade edebileceği ve kendisini geliştirecek faaliyetlerde bulunabileceği, buna bağlı olarak da işinin karşılığında hak ettiğini düşündüğü ücreti almak isteyecektir. Çalışan, örgütü için harcadığı çabalar karşısında beklentilerinin karşılanmadığını hissettiği noktada hayal kırıklığı, güvensizlik ve engellenmişlik hissine kapılacaktır. Dolayısıyla bedensel ve zihinsel olarak tükenmeye başlayabilecektir. (Alan ve Fidanboy 2013: 168).

Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının “duyarsızlaşma” boyutu ile oldukça benzerlik göstermektedir. Bu benzerliğin yakın anlamlar ifade etmesinden dolayı, Maslach ve Jackson (1981) çalışmalarında duyarsızlaşma yerine sinizm kavramını kullanmayı tercih etmişlerdir. Tükenmişlik kavramı, çalışanın örgütüne ve müşterisine karşı olan negatif tutumlarını incelerken, örgütsel sinizm, çalışanın sadece örgütüne ve üst düzey yöneticilere karşı olan negatif tutumunu ele almaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar örgütsel yaşamdan kendilerini çekme eğilimi gösterirken, örgütsel sinikler, savunmacı bir tutum sergileyebilmektedirler ve bu tutumu alaycı davranışlarda bulunarak hissettirirler. Her iki kavram için de ortak olan nokta çalışanda yaratmış olduğu aşağılama ve küçümseme tutumudur. Tükenmişlik sendromu için çalışanın

sağlığını olumsuz yönde etkilediğini söylemek doğrudur ancak bu noktada sinizmin her zaman negatif etkiler oluşturduğunu söylemek doğru olmayacaktır (Brandes ve Das 2006: 245).

Literatürde, tükenmişlik ile örgütsel sinizm arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki bulan çalışmalara rastlanmaktadır (Johnson ve O’Leary-Kelly 2003, Alan ve Fidanboy 2013, Üçok 2012).

#### 2.6.2.6. Örgütsel Sinizm – Yabancılaşma İlişkisi

Yabancılaşma kavramı örgütsel davranış literatürüne ilk kez Karl Marx ile girmiştir. Karl Marx, kapitalizmin yarattığı iş süreçlerinin, çalışanlar üzerinde yarattığı etkileri kapitalist sistemin getirileri ile ilişkilendirerek, insanın işinden ve iş gerekliliklerinden kendini soyutlaması ve artık beklentilerini de ifade etmekten kaçınmasını yabancılaşma olarak adlandırmıştır (Bottomore ve Rubel 1961).

Yabancılaşma, “*bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevreye olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkinsizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması*” şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek vd. 2008).

Örgütsel sinizmin, özellikle meslek sinizmi ve örgütsel değişim sinizminde de bahsedildiği gibi çalışanların çalışma motivasyonlarındaki kayıp, beklentilerini yitirmiş olmaları ve bu sebeplerle işe karşı sinik tutum sergilemeye başlamaları yabancılaşma ile de bu noktada ilişkilendirilebilmesi mümkündür.

Abraham (2000: 282) yabancılaşma ve örgütsel sinizm üzerine yaptığı çalışmasında örgütsel sinizmdeki artışın, yabancılaşmayı da arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bakan vd. (2014: 228) yapmış oldukları bir araştırmada Abraham (2000)’a benzer şekilde, sinizmin yabancılaşma üzerinde pozitif yönde bir etkileyciliğinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### 2.6.2.7. Örgütsel Sinizm – Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizlik kavramını, tıpkı örgütsel sinizmde olduğu gibi çalışanların davranışsal, bilişsel ve duyuşsal değerlendirmeleri sonucu örgütsel işleyişi değiştirebilme yetenek ve kapasitesine sahip olduğu halde doğru bildiklerini bile dile getirmemeleri olarak tanımlamışlardır.

Örgütsel sessizlik örgütlerde ve örgüt çalışanları üzerinde negatif etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler, bilgi girdilerinde çeşitliliğin azalması, fikir ve alternatifler bazındaki analizlerin yapılamaması, çalışanlarda dikkate alınmadıkları düşüncesinin oluşması ve buna bağlı olarak oluşan bilişsel çelişkiler, örgütsel karar yapılarındaki etkililiğin azalması, hatayı algılama ve düzeltme yetisinin kaybolması, örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel güven eksikliği, örgütsel değişim süreçlerindeki yeteneklerin azalması, motivasyon düşüklüğü, iş doyumsuzluğu, iş gücü devrinin artışı ve stres olarak sayılabilmektedir (Ryan ve Oestreich 1991; Morison ve Milliken 2000: 707).

Örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi konu alan çalışma sonuçlarına göre örgütsel sessizlik örgütsel sinizmin bilişsel boyutuyla yüksek düzeyde diğer boyutlarda orta ve düşük düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmıştır (Andersson 1996; Kalay vd. 2014).

## III. BÖLÜM

### 3. GELENEKSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI VE LMX MODELİ

*“İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey, kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Dolayısıyla belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirmektedir” (Eren, 1998).*

Liderlik, grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktasıdır. Bu görüşe göre lider, bir eğilimin çekirdeğidir. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin gereksinimlerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne yöneltir (Ergun 1981: 8).

Chemers (2014), liderliği, başarıya ulaşılacak istenen ortak işlerde, bir kişinin diğerlerine gönüllü olarak yardım ve destek sağladığı sosyal bir etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Chemers’a (2014) göre liderlik ortak işler etrafında dönen sosyal etki tabanlı bir grup aktivitesidir.

Liderlik kavramına dair öne sürülen görüşlerin çoğu grup çalışmalarının başarısında liderin, başarıya ulaşma yolunda, astları üzerindeki rolü üzerinedir. Bu nedendir ki geleneksel liderlik yaklaşımlarında izleyicilerin başarısında liderin nasıl bir liderlik özelliği gösterdiği üzerinde daha çok durulmuştur.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarının birçoğu liderin izleyicilerine yönelik olarak, çeşitli durumsal faktörlerle karşılaştığında hangi davranış biçimini sergilemesi gerektiği üzerinde durmakta ancak liderin ve astların kişisel özellikleri arasındaki farklılıkların üzerinde durmamakla birlikte liderlerin tüm astlarına benzer şekilde ve aynı tarzda davrandığı varsayımı ile hareket etmektedirler.

Günümüzde yönetmek ve yönetilmek kavramlarından ziyade işletme içerisinde etkin iletişim kurabilme ve birlikte çalışabilme kaygısının daha fazla yaşandığı görülmektedir. Bu bulgu dikkatleri işletmelerdeki lider ile astları arasındaki ilişkiye yöneltmektedir. LMX modeli de ikili ilişkilerle ilgilidir ve lider ile astlar arasındaki farklılıklar üzerinde durduğu görülmektedir.

Lider Üye Etkileşimi Kuramı geleneksel liderlik modellerinden farklı ve çift taraflı etkileşimi öngören bir yaklaşımdır. Ayrıca Lider Üye Etkileşimi yaklaşımı, liderin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunamayacağı varsayımını ortaya koymaktadır (Bolat 2011).

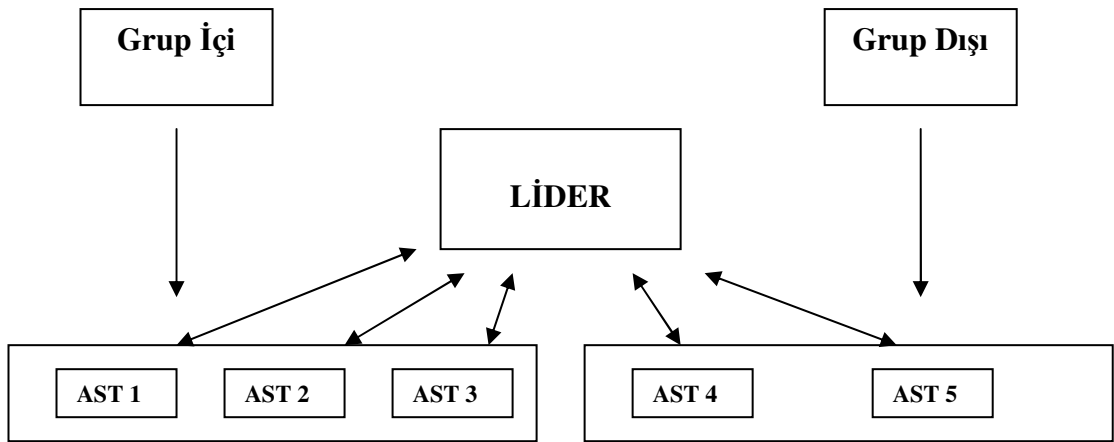
### 3.1. Lider Üye Etkileşimi Modelinin Gelişimi

Lider Üye Etkileşimi teorisi, liderlik sürecini lider ve astları (izleyicileri) arasında kurulan ikili etkileşimlere bağlı olarak açıklar. Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması lider ve astları arasında karşılıklı güvene dayalı, daha verimli ve faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise astlar, üstlerinden daha az düzeyde etkileşim, destek ve güven alır ve daha az ödüllendirilir (Karcıoğlu ve Kahya 2011).

Önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan lider üye etkileşim modeli, ilk kez Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülmüştür.

Dikey İkili Bağlantı Modeli, geliştiği dönem itibariyle durumsal liderlik yaklaşımı çerçevesinde ele alınabilecek bir model görünümü taşımakla beraber, diğer pek çok durumsal veya koşulsal liderlik yaklaşımından deterministik ilişkililik netliği açısından oldukça farklı bir niteliğe sahiptir. Bir diğer deyişle, Fiedler, House, Yetton, Hersey ve Blanchard gibi durumsal liderlik modeli geliştiricilerinin öngörmüş olduğu klasik deterministik eşleştirmenin (belirli koşul ve durumları durumsallık değişkeni olarak “bağımsız”, buna karşılık uygun liderlik davranış tarzının ise “bağımlı” değişken olarak eşleştirilmesinin) Dikey İkili Bağlantı Modeli için aynı nitelikte kurulması oldukça zor görülmektedir. Bu zorluğun en önemli nedeni ise, modelde öngörülen ilişkinin, tek yönlü bir davranışsal ilişki olmaktan çok, karşılıklı bir etkileşim ilişkisi özelliği taşımasıdır. Söz konusu etkileşim ilişkisinde, liderin farklı astlarının farklı özelliklerinden dolayı mı farklı davranış tarzı sergilediği; yoksa, liderin davranış tarzları farklı olduğu için mi astların her birinin farklı özellik ve davranışlar sergiledikleri hususunun açıkça netleşmediği düşünülebilir (Kılınç 1995: 152).

Bu noktadan hareketle, Dikey İkili Bağlantı Modelinin bağımsız değişkenleri olarak “lider ile astlarının her biri arasındaki ilişkinin lider tarafından algılanma kategorilerini teşkil eden grup içi ve grup dışı ilişkili olma durumları; bağımlı değişkenleri olarak da liderlerin bu durumların her birine sahip olarak gördükleri astlar için kullanabilecekleri alternatif davranış tarzları ele alınmıştır (Kılınç 1995).



**Şekil 3.1:** Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli

**Kaynak:** Keçecioglu, T. (1998). “Liderlik ve Liderler”, Kal-Der Yayınları, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti, İstanbul. s.151

Dikey İkili Bağlantı Modeli, bir liderin çalışma grubunda yer alan astlardan her birisi ile oluşturduğu dikey ikili ilişkisinde astların her birinin davranışlarını ayrı ayrı değerlendirerek algılamasının bir sonucu olarak iki zıt biçimde davranma eğiliminde olacağını öne sürer. Bu davranış eğilimlerinden birincisi, liderin bazı astları ile ilişkilerinde ve onlarla ilgilenmede büyük ölçüde biçimsel otoriteye dayanan bir yaklaşımı benimsemesidir. Bu eğilime sahip liderler, astlarının davranışlarını etkileme noktasında daha ziyade biçimsel otoritede kendisine sağlanan güçleri ve rolleri kullanmaya (örgüt hiyerarşisindeki pozisyonundan kaynaklanan güce dayanarak davranmaya) yöneleceklerdir. Danserau, Graen ve Haga bu tarz davranış eğilimine “nezaret etme” adını vermişlerdir (Kılınç 1995).

Aynı Lider (diğerlerine nazaran çok daha az sayıda olan) bazı astları ile ilgilenmede ise biçimsel otoriteye dayanmaktan çok etkilemeyi esas alan bir yaklaşımı benimsemektedir. Oluşan bu ikinci durumda, lider söz konusu astlarına daha fazla iş serbestisi sağlama, onların fikirlerinden etkilenerek karar verme, onlarla daha açık ve dürüst iletişimde bulunma, onlara diğer üyelerden daha fazla ilgi gösterme ve güvenme gibi davranışlara ağırlık vermektedir. Modelin geliştiricileri olan Danserau, Graen ve Haga, ikinci davranış eğilimini oluşturan bu yaklaşıma “liderlik etme” adını vererek nezaret etme kavramından ayırmışlardır (Zel 2001: 135).

Dikey İkili Bağlantı Modelinin bağımsız değişkenlerini, liderin belirli davranış tarzlarından (nezaret etme ve liderlik etme) birini göstermeleri için dikkate alacakları “üyelerin her birisi ile oluşturulan dikey ikili ilişkilerin niteliği” oluşturmaktadır. Model, söz konusu ilişkilerin, liderin gözünde astının mensup olduğu iki ana kategoride ele almaktadır. Buna göre ast, lideri ile genel çıkarların paylaşımı açısından iyi olarak nitelenebilecek bir ilişkililiğe sahipse liderin gözünde “grup içi” bir üye olarak görülecektir. Grup içi bir üye aynı zamanda iletişim ve destekleme hedefleri açısından da liderin informal grubunun bir üyesi olacaktır. Buna karşılık lideri ile daha az bir genel anlaşma ve paylaşma içinde olan ve bu nedenle de muhtemelen grup içi üyelere daha az sempatik gelen ilişkililiğe sahip bir ast “grup dışı” olarak değerlendirilecektir. Modelde öngörülen bu bağımsız değişkenler, Dikey İkili Bağlantı yaklaşımına temel oluşturan mübadele (exchange) teorisini baz almaktadır (Kılınç 2008).

Dikey ikili bağlantı modeli, lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele almış ve literatürde “Leader Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Dansereau vd. 1975).

Model ortaya konulduğundan bu yana liderlik süreciyle ilgilenen araştırmacılar tarafından teorik ve ampirik olarak oldukça ilgi görmüştür. Modelle ilgili çalışmalarda, yöneticinin kendine bağlı olan astların her birisiyle düşük nitelik düzeyinden yüksek nitelik düzeyine doğru farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geliştirdiği öne sürülerek bu önermeyi destekleyici kanıtlar elde edilmiştir (Wayne ve Shawn 1993).

Lider Üye Etkileşimi Teorisine göre; lider ve astı arasında geliştirilen ilişkinin kalitesi, örgütsel, bireysel ve grup seviyesindeki çıktılarının bir varsayımıdır. İkili ilişkilerin geliştirilmesi, rol ve etkileşim teorilerinde zemin bulur (Gerstner ve Day 1997).

Graen ve Uhl Bien (1995) Lider Üye Etkileşimi Teorisinin gelişimini şu şekilde aşamalandırmıştır:

- a) Grup içi ve Grup dışı olarak farklılaşan dikey ikili bağlantı ve iş sosyalizasyonu odaklı LMX
- b) İlişki kalitesi ve onun çıktılarına odaklanan LMX
- c) İkili ortaklık inşasına yönelik normatif yaklaşım
- d) Sistem düzeyli bakış açısı olarak LMX

Son iki aşama yeni gelişmelerdir ve çalışma hayatı bununla ilgili olup genel olarak teorik bir yaklaşımdır. Yapılan birçok araştırmada yüksek kalitedeki etkileşim ve LMX ile işe ilişkin çıktılar arasındaki bağlantıya katkı sağlayan faktörlerin değerlendirilmesi, LMX teorisinin gelişimindeki ikinci aşamadır. Son iki aşama, kompleks örgütlerdeki liderlerin davranışlarını tanımlamak adına en iyi potansiyele sahip aşamalardır. LMX'in kapsamını anlayabilmek için bunu mutlaka bilmek gereklidir (Gerstner ve Day 1997).



Lider üye etkileşim teorisi, liderin her astına karşı istikrarlı ve eşit davrandığını ileri süren ortalama liderlik yaklaşımının aksine, liderin astlarına karşı farklı davranışlar sergilediği fikrinden hareketle ortaya çıkmıştır (Martin vd. 2005). Bu bağlamda Lider üye etkileşim teorisinde liderler her astı ile farklı kalitede ilişkiler kurmaktadır. Bir diğer deyişle kimi astları ile yüksek kalitede bir ilişki kurarlar ancak bu yüksek kalitedeki ilişkiyi her astıyla kurmazlar. Esasında bu ilişkiler mutlaka kutuplaştırılmak ve ayrıştırılmak zorunda değildir ancak lider ve astların süreç içerisinde farklılaşan davranışları, bu süreç içerisinde ilişkileri de farklılaştırmaktadır.

Lider üye etkileşimi genellikle üç evreden oluşmaktadır. İlk evre "yabancı evresi" olarak tanımlanmaktadır. Bu evrede, etkileşim düşük görevler ve beklentiler standart düzeyindedir, temel ilgiler kişilerin kendi beklenti ve ihtiyaçlarına yönelmektedir. Demografik faktörlerin lider üye etkileşimindeki etkisi genel olarak bu evre ile ilişkilendirilmektedir. İkinci evre "deneme süreci" olarak tanımlanabilecek yakınlık evresi olarak adlandırılmaktadır. Bu evrede karşılıklı ek görev ve sorumluluklar test edilmektedir. Etkileşimler orta düzeydedir, kişinin kendi ihtiyaç ve beklentileri ile birlikte karşısındaki kişinin ihtiyaç ve beklentileri de önem taşımaktadır. Üçüncü evre "ortaklık evresi" olarak tanımlanmaktadır. Karşılıklı etkileşimler yüksektir. Kişiler standart görev tanımlarının ve sorumluluklarının ötesine geçmiştir. İhtiyaç ve beklentiler grup ile ilişkilidir (Dienesch ve Liden 1986).

Lider üye ilişkileri farklı nedenlere bağlı olarak gelişmekle birlikte, liderin ve üyelerin sunmuş oldukları örgütsel kaynaklar ve imkânlar karşılıklı olarak ilişkinin sürecini ve kalitesini doğrudan etkilemektedir. Lider ya da üyelerin sahip oldukları yetenekler, güç, kaynak ve imkânların sınırlı olması ya da karşı tarafça arzulanmaması durumunda lider üye etkileşimi sınırlı kalabilmektedir (Scandura ve Pellegrini 2008).

Lider, bazı astlarıyla güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı yüksek kalitede pozitif yönlü ilişkiler kurarken; bazılarıyla sadece ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede ve bazen de negatif sayılabilecek ilişkiler kurar (Murphy vd. 2003).

Lider Üye Etkileşimi Teorisinde lider ile astı arasında farklılaşan bu ilişkiler iki grup oluşturmaktadır. İç grup (in group) ve Dış Grup (out group) olmak üzere iki kategoride ele alınan bu gruplar, lider ve liderin her bir astı arasında değişkenlik gösteren ilişkileri kategorize etmektedir.

Zaman baskıları sebebiyle, liderler bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler. Bu tür bir ilişkide astlar, iç grup olarak tanımlanırlar ve liderleri ile yüksek kalitede bir ilişkileri vardır. Bu ilişkide, öne çıkan durumlar; ortak saygı, açık bir iletişim, paylaşılan kaynaklar, ortak bağ ve karşılıklı yükümlülüklerdir (Dienesch ve Liden 1986, Liden ve Graen 1980, Snyder, Williams ve Cashman 1984). İç grupların üstleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve sözleşmedeki borç yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu durum da ilişkiyi kalite hale getirmektedir ki bu nedenle de iç gruplar lider üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak adlandırılırlar. Jing-zhou ve Wen-xia (2011)'e göre ilişkideki yüksek kalite, fiziksel ya da duyuşsal olarak resmi iş ilişkileri dışında da yaşanan etkileşim anlamındaki iç grubun etkileşimi olarak adlandırılmaktadır. İç grupta olanlar, üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek ve güven alırlar; üstleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir.

Diğer taraftan dış grup olarak adlandırılan çalışanlar, sadece iş kontratlarına bağlı olarak çalışırlar. Bu kişilerin liderleri olan ilişkileri formal iş gereklilikleri hatta bazen daha azına üzerine kuruludur. Dış grupla iletişimde ise üstler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkilerine ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişkilerinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak adlandırılırlar (Barbuto ve Bugenhagen 2009). Lider üye etkileşiminin yüksek kalitede kurulmuş olması karşılıklı ilişkinin merkezine konulanmıştır. Bu nedenle Lider üye etkileşimi yaklaşımının sosyal etkileşimin bir formu olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır.

### 3.2. Lider Üye Etkileşim Teorisinin Teorik Temelleri

Lider üye etkileşimi teorisi rol teorisi ve sosyal etkileşim sürecinden etkilenmektedir. Bu teorinin kaynağını rol teorisi ve sosyal etkileşim birlikte

oluşturmaktadır. Ancak teorinin temel olarak rol teorisi üzerine kurulu olduğunu söylemek mümkündür ve sosyal etkileşim süreci de lider ile astı arasındaki etkileşimin geliştirilmesinde ön plana çıkmaktadır. Rol teorisi ve sosyal etkileşime bağlı olarak lider ile astı arasındaki karşılıklı ilişki ve lider ile astın özelliklerine göre şekillenen bir yapıdan söz edildiği noktada, eşitlik kuramı ve adalet yaklaşımının da lider üye etkileşim sürecinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Buradan hareketle rol teorisi, sosyal etkileşim teorisi, eşitlik kuramı ve adalet yaklaşımı konuları tek tek incelenmiştir.

### 3.2.1. Rol Teorisi

Rol Teorisi yaklaşımına göre, liderler bir seri rol içerisindeki işe dair görevlendirmelerle astlarını sınarlar. Verilen görevin yerine getirilmesi ve güvenilir bir değer ortaya konulabilmesinin derecesi lider üye etkileşim ilişkisinin türünü belirler. Dolayısıyla lider üye etkileşiminin türü; lider tarafından sağlanan bilgi, zorlu görevler ve otonomi (özerklik) gibi işe dayalı kaynakların ne derece karşılığının verildiğini belirtir (Graen ve Scandura 1987).

Astların görevlerine karşı olan davranışlarına karşılık liderin sağladığı bu kaynaklar etkileşimin bir göstergesidir. Graen ve arkadaşları (1987)'na göre, kaynaklar, işe dayalı mal ve hizmetler ile sınırlandırılmıştır. Bu nedenle de bu etkileşim tek boyutlu ve lider ile astın iş davranışları üzerine kuruludur. Ancak Lider üye etkileşimi araştırmalarının teorik temelini oluşturan rol teorisi çok boyutludur. Örneğin kimi astlar görevleri üzerine odaklanırken sosyal etkileşim içerisinde olmayı reddedebilir, kimisi sosyal etkileşime işlerinden daha fazla odaklanabilir ya da kimi astlar her iki etkileşim sürecinde de zayıf ya da güçlü olabilir. Bu anlamda liderlerin rolleri, danışmanlık, kaynak sağlayıcılığı ve birleştirici olmak gibi aktiviteleri içeren çoklu faktörlerden oluşabilir (Liden ve Maslyn 1998).

Graen ve Cashman (1975), rol teorisine bağlı olarak geliştirdikleri “örgüt üyeleri, işlerini üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirirler” tezi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşıma göre iş sözleşmeleri ve görev tanımları liderlerin astlarından asgari rol beklentilerini temsil eder.

Lider üye etkileşimi teorisi perspektifinde yüksek kalitede bir ilişki kuran lider ve astların rolleri zaman içerisinde olgunlaşır ve istikrar kazanır. Bu ilişki tam olarak kurulmadan önce üç aşamalı bir gelişme gösterir (Graen ve Scandura 1987):

- *Rol Üstlenme:* Lider ve ast arasındaki ilişki ilk etkileşim ile birlikte başlar. Bu ilk etkileşim ile birlikte taraflar birbirlerini tanır ve değerlendirir, sonrasında bu ilişkiyi aynı şekilde sürdürmeye ya da mevcut ilişkiyi daha yüksek bir kaliteye taşıyıp taşıyamayacaklarına karar verirler. Bu aşamada lider, çalışana bir görev talebinde bulunur ya da çalışana bir görev devri yapar ve çalışanın potansiyeli ve motivasyonu altında yatan temele ulaşmak için onların performanslarını ve davranışlarını değerlendirir (Scandura ve Pellegrini 2008). Bu aşamada lider ve astlar birbirlerini çok fazla tanımazlar. Dolayısıyla ilişkinin ilk dönemlerinde lider ve astları arasındaki yaklaşma, kişisel özellikler açısından benzerliğin olup olmamasına bağlı olarak şekillenebilir. Sonraları ise astların ekstra çaba gösterme konusundaki isteklilikleri, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri, lidere yaklaşma konusundaki tutum ve davranışları ön plana çıkar (Bolat 2011).

- *Rolü Gerçekleştirme:* Bu aşama lider ile astın, arasındaki anlamlı ilişkiyi şekillendirmeye başladıkları aşamadır. Lider ve astı kendileri ya da örgüt ile ilgili olarak birbirlerinin tavır ve davranışlarından etkilenirler ve böylece aralarında paylaşılan gerçeklikler meydana çıkar (Graen ve Scandura 1987: 177). Bu aşamanın aynı zamanda ilişkinin sağlamlaşmaya başladığı aşama olduğunu da söyleyebiliriz. Lider yapılandırılmamış bir görev tahsisi yaparak astına bir fırsat sunar. Ast bu fırsatı kabul ederse, bu ilişki yüksek kalite bir etkileşim içerisinde gelişmeye devam eder (Liden vd. 1997). Bu aşamada üye, zamanını, gücünü ve yeteneğini ortaya koyar. Bunun karşılığında da lider, bu davranışları ilgi ve destek verme gibi çeşitli şekillerde ödüllendirir. Böylece lider ve üye yaptıkları bu değişimle rol gerçekleştirme davranışını gerçekleştirirler (Miller 2009).

- *Rolün Rutinleşmesi:* Bu aşamada liderler astlarını güvenilir birer asistan olarak görürler. Rolün rutinleşmesi güven, olgunluk ve açık iletişim üzerine kurulu bir ilişkidir. (Graen ve Uhl-Bien 1995). Lider bu aşamada başarılı olacağına inandığı, zorlu ve ödüllendirici işleri tamamlayabilecek astlarını seçer. Buna karşılık astlar da farklı şekillerde lidere bu işin karşılığını verirler. Örneğin iş esnasında orada olmayan bir çalışanın görevini o an için üstlenerek ast liderine karşılık verebilir. Bu da örgütsel

etkinliğe bir katkıdır (Bader 2007). Aynı zamanda bu aşamada gerek liderin gerekse astların arasındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur. Bir başka deyişle lider ve üye bu aşamada, iç grup ilişkisi içinde yüksek kalitede bir etkileşim gösterir. Ancak bu durum bu ilişkilerin hiçbir şekilde değişmeyeceği anlamına da gelmemektedir (Bolat 2011).

### 3.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi

Lider üye etkileşim süreci içerisinde rol teorisi önemli bir yer tutarken sosyal etkileşimin de bu süreç içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Kimi yazınlarda sosyal mübadele olarak da kavramsallaştığını gördüğümüz bu teori de lider üye etkileşim modelinin gelişimine önemli bir katkı sağlamıştır.

Lider üye etkileşimi sosyal etkileşime dayalı olarak gelişmektedir. Bu etkileşim esnasında bilgi, tavsiye, çaba, destek, arkadaşlık gibi çok sayıda maddi ve manevi olgu, lider ile astları arasındaki etkileşime konu olmaktadır. Dolayısıyla sosyal etkileşimin, ekonomik mübadeleden farklı olarak, tarafların minnet, şükran ve güven hissi yaşamasını sağlayacağı varsayımından hareketle, lider ve astları arasındaki etkileşimlerin amacı, sayısı ve niteliği ile kurulan ilişkinin kalitesini belirleyeceği söylenebilir (Baş vd. 2010).

Sosyal etkileşim teorisinin temelindeki ilke yüksek kalitede bir ilişkideki karşılıklılık terimine dayanmaktadır. Bu tanımda kasıt, bir kişi size bir şey verdiğinde ya da sağladığında bunun karşılığının kendisine geri döneceği beklentisi içinde olmasıdır. Bu teori yalnızca ekonomik etkileşimlerde farklılık gösterir. Çünkü bu çoğu durumda tek seferlik bir işlemdir (Bader 2007). Sosyal etkileşim ilişkisinin doğasında ise süreklilik ve devamlılık arz eden bir karşılıklılık vardır.

Örgütsel çevre içerisinde maddi ve maddi olmayan birçok şey sosyal etkileşim ile değişime uğrar. Örneğin tavsiye, bilgi, çaba, sosyal destek ve arkadaşlık potansiyel birer sosyal değer olarak tanımlanır. Lider üye ilişkisi bu etkileşim halindeki sosyal değerlere bağlı olarak farklılaşır. Böylece lider ile ast arasındaki ilişki çok defa

farklılaşabilen bu sosyal etkileşimden meydana gelir ve en uygun değerlendirmeler bu etkileşimdeki farklılıklardan ortaya çıkar (Greguras ve Ford 2006). Esasında lider üye etkileşiminin tek boyutlu olarak değerlendirilmemesinin temelinde bu farklılıkların varlığı yatar. Örneğin bir lider üye etkileşim ilişkisinde tüm üyeler bitirmek durumunda oldukları bir proje için fazladan birkaç saat çalışmaya razı olurken, diğer taraftan başka çalışanlar birbirleriyle yarattıkları ortaklıktan büyük zevk alıyorsa her iki grup da yüksek kalitede lider üye etkileşimi göstermektedirler. Ancak başlangıç ve sonuç olarak birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Liden ve Maslyn 1998).

### 3.2.3. Eşitlik Kuramı

Lider Üye Etkileşimini etkileyen diğer bir kuram da Adams'ın eşitlik kuramıdır. Kurama göre algılanan eşitlik / eşitsizlik derecesi, motivasyonu etkileyen en temel güç olarak değerlendirilmektedir (Dansereau ve diğ. 1975). Eşitlik kuramının kökeninde; bireylerin karşılıklı alışverişi (exchange) bulunmaktadır. Ödüller, bireylerin katkısı oranında dağılırsa eşitlikten söz edilebilmektedir. Bireyin verdikleri yani "girdiler", ilişkide yatırım unsuru olarak algılanmaktadır. Diğer taraftan bireyler de ilişkiden "çıktılar" elde etmekte, girdilerle çıktılar arasındaki oran, diğer bireylerin oranından farklı ise eşitsizlik algısı oluşmaktadır. Ancak astlar, etkileşimdeki eşitsizliği azaltmaya çalışmaktadır. Çünkü liderle astlar arasındaki ilişkide lider, yetenekleri, tecrübesi ve uzmanlığı sayesinde astlarından daha fazla güce sahip olmaktadır. Bu dengesizliği bozmak için de astlar liderlerini överek, onaylayarak ve statü kazanmasına yardımcı olarak ödüllendirmeye çalışmaktadır (Tabak vd. 2012).

Lider – ast ilişkilerinin gelişiminde eşitlik algısı oldukça önem teşkil etmektedir. Karşılıklılık gerektiren bu ilişki yatırım ve kazanç üzerine kuruludur. Yatırım, "bir grubun diğerine verdikleri" ve dönüşüm (kazanç) ise "bir grubun diğerlerinden geri aldığı" olarak tanımlanmıştır. Yatırımın kazancı doğuracağı (ki tersi de geçerlidir) ve zaman içinde her iki grubun da yaptığı yatırımlar ve geri dönüşümler zemininde liderler ve astları arasında durağan bir etkileşim yapısının gelişeceği ileri sürülmüştür. Eşitlik her iki grup için optimum seviyelerin sürdürülmesi açısından girdilerde veya çıktılardaki değişiklikler ile devam ettirilir. Zaman içinde elde edilen ilişki gelişiminin

bu yatırım – kazanç döngüsünün bir fonksiyonu olduğu kabul edilmektedir (Scandura 1999: 28).

#### 3.2.4. Adalet Yaklaşımı

Örgütlerde çalışanların çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan faktörlerden biri de uygulamaların adil olduğuna inanmalarıdır.

Graen ve Scandura (1987: 187) tarafından öne sürüldüğü üzere, örgütlerde yüksek kalitede lider üye etkileşiminin gelişimi için gereken koşullardan biri “her iki tarafın etkileşimi mantıklı biçimde dengeli ve adaletli görmesidir”. Ancak grup dışı üyelerin, liderlerinin kendilerine adaletsizce davrandığı düşüncesine dayanılarak bu sonuçlar örgütsel adalet kavramı ile ilişkilendirilmiştir.

Dansereau vd. (1975), adalet yaklaşımını esas alarak, astların çalıştıkları ortamdaki üstleri tarafından belli bir seviyede tartışma serbestisi sağlanması yoluyla birimler içinde grup içi ve dışı üyeler olarak nasıl farklılaştıklarını tanımlayan bir model sunmuşlardır. Liderler tarafından dağıtılan ödüllerin ve sağlanan katkıların hakkaniyetli ve adil olması düşüncesine dayanan dağıtımsal adalet yönüyle lider üye ilişkileri adalet ve denklige dayanmaktadır.

Yapılan çalışmalarda, çalışanlar tarafından kabul görmeyen taleplerin, kararların mantıklı bir bilgilendirmeye dayanması durumunda işlevsel olarak adaletli görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçeveden bakıldığında, lider üye etkileşimi sürecinde liderin, tüm grup üyeleri ile işlerini ve iletişimlerini dürüstçe sürdürmesi halinde, grup içi ve dışı üyelerin barışçıl bir şekilde birlikte bulunabilmelerinin daha mümkün olduğu görülmektedir. Araştırmalar, liderin işlevsel olarak adaletli olduğunda, kaynak kullandırma kararlarının grup dışındakileri de kapsayacak biçimde tüm grup üyelerince kabul edildiğini göstermiştir (Dansereau vd. 1975).

Adalet yaklaşımı çerçevesinde, lider üye ilişkileri, bağımsız ikili takımlarından oluşmuş bir yapıdan ziyade, ilişkilerde birbirine bağlı bir sistem olarak görülmelidir.

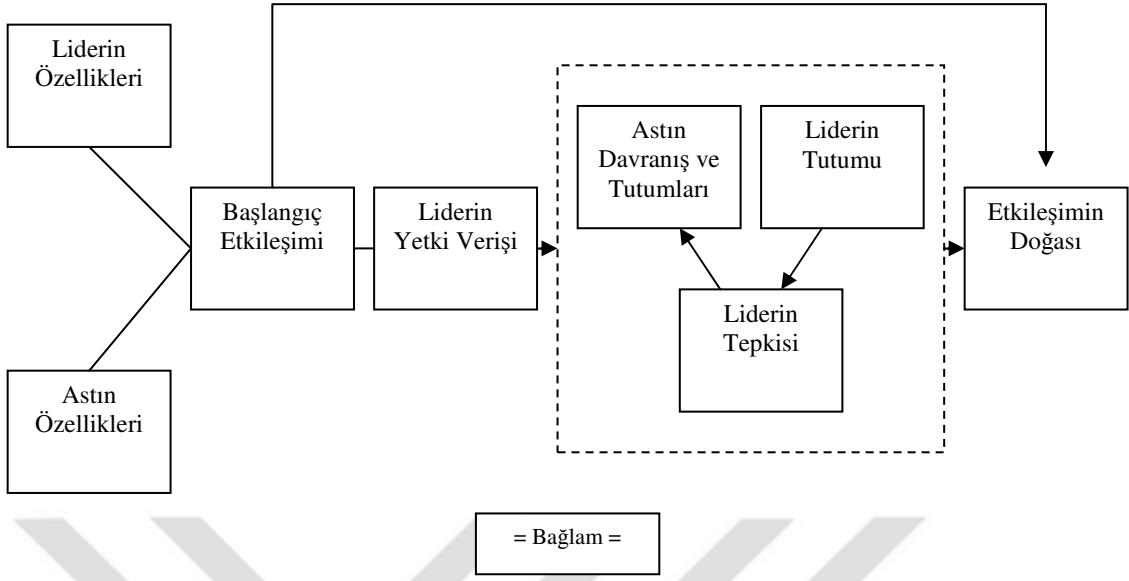
Sosyal karşılaştırma işlemi birim, takım ve ağ seviyesinde yapılmaktadır. Bu durum modeli daha karmaşık bir hale getirirse de, lider üye etkileşim sürecindeki ekonomik ve sosyal çıkarların paylaşılmasının incelenmesi yönünden lider üye ilişkilerinde adalet yaklaşımı zengin bir altyapı oluşturur. Birbirine bağlı rollerin oluşturduğu karmaşık sistemler içinde rol gelişiminin anlaşılması farklı seviyelerdeki analizlerin birlikte ele alınmasını gerektirir. Örneğin çalışma grubu üyeleri arasındaki sosyal karşılaştırma işleminden bahsedilmelidir. Grup seviyesindeki analizlerde astlar arasındaki bağımlılıklara ek olarak lider ile üye arasındaki bağımlılıkların da göz önüne alınması gerekir (Scandura 1999).

### 3.3. Lider Üye Etkileşim Süreci

Liderlik ilişkisi “yaşam döngüsü” süreciyle de tanımlanabilmektedir. Döngü içerisinde ikili arasındaki ilişki üç aşamada yaşanmaktadır. “Yabancılık” aşamasında birbirine yabancı olan lider ve ast arasındaki ilişki tamamen resmi olmaktadır (Graen ve Uhl-Bien,1991). Bu aşamada yeni çalışan, belirsizlikten ve potansiyel tehditlerden kaçınarak fırsatlardan faydalanacak şekilde yeni bir davranış modeli geliştirmektedir. Bu durumda lider, astına sadece iş için gerekenleri verirken; ast da gerektiği biçimde davranış sergilemektedir. “Tanıdıklık” aşamasında ise taraflar birbirini tanıdıkça karşılıklı alışveriş artmaktadır. Bu aşamada hem kişisel hem de işle ilgili bilgi ve kaynaklar paylaşılmaya başlanmaktadır. Yine de taraflar birbirlerini sınıdıklarından, bu paylaşım sınırlı kalmaktadır. Son aşama olan “olgunlaşma” safhasında ise etkileşim düzeyi yükselmektedir. Tarafların birbirilerine bağlılık ve güvenleri arttığından, paylaşım sadece davranışsal değil duygusal temelde de gerçekleşmektedir (Tabak vd. 2012).

Dienesch ve Liden (1986), lider üye etkileşim sürecini dört aşamalı bir model ile açıklamışlardır.





**Şekil 3.2:** Lider Üye Etkileşim Süreci

**Kaynak:** Dienesch, R.M., Liden, R.C. (1986). "Leader Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development". *Academy of Management Review*, No:11. 618-634.

### 3.3.1. Başlangıç Etkileşimi

Dienesch ve Liden (1986)'ın şekilde anlattığı gelişim sürecinin ilk aşaması olan "ilk etkileşim" lider ile astın mevcut pozisyonlarında ilk kez kurdukları etkileşimi ifade etmektedir. Bu evrede astın pasif alıcı konumu sona erer ve liderle arasında bir görüşme süreci başlar. Tarafların her biri bu görüşmeye fiziksel özelliklerini, görünüm ve yeteneklerini, karakterlerini, deneyimlerini, yaş ve altyapılarını, örgüt içindeki kişisel rollerini, örgüt geneli ile ilgili anlayışlarını, kişisel ve/veya örgütsel tercih ve beklentilerini getirirler.

Liden vd.'nin (1993: 670) yürüttüğü bir araştırmada 2 hafta ile 6 aylık takipler süresince lider üye etkileşim sürecinin gelişimi incelenmiş ve sonuçta zaman aralığı ilerledikçe lider üye ilişkilerinin seviyesinin hem lider hem de ast için belirli bir seviyede azalma göstermekle birlikte, genellikle durağan kaldığını ortaya koymuştur. Dansereau (1975), çalışmasında lider üye etkileşiminin lider ile astı arasında beraber çalışmaya başladıkları zamanın ikinci ayında kurulmaya başlandığını söylemiş olmasına

rağmen, Liden vd. (1993), bu ilişkinin çok daha erken bir zamanda kurulduğunu iddia etmektedir.

İlk izlenimlerin değiştirilmesi güç olduğu halde, sonuçlar lider üye ilişkisinin zaman içinde değişime uğrayabileceğini düşündürmektedir. Liden ve birlikte çalıştığı araştırmacıların gözlemlerinin kısa dönemli sayılabilecek ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaları akıllarda bu ilişkilerin uzun süreli de kurulabileceği gerçeğini getirmektedir. Birçok iş ilişkisi uzun yıllar sürebilir; bu nedenle ikili ilişkinin gelişiminin değerlendirilmesinde Liden ve diğer araştırmacıların gözlem sürelerinde olduğu gibi 6 ay nispeten kısa bir süre olabilir. Bu anlamda bu ikili arasındaki ilişkinin değişkenliği ilişkinin yapısına göre de büyük değişiklikler gösterebilir.

İlk etkileşimden sonra davranışsal/niteliksel süreç yaşanmaktadır. Ancak bazı durumlarda ki bu durumlar istisnai durumlar olabilir, bu süreç atlanarak başlangıç etkileşiminden direkt olarak “etkileşim doğası” aşamasına geçilebilmektedir. Bazen yeni ast, ilk etkileşimden sonra üstün kişiliği ile liderin dikkatini çekebilmektedir. Böylece lider, astıyla ilgili ani karar verip süreci son aşamaya taşıyabilmektedir. Örneğin astın demografik kimliği onun davranışlarının önüne geçerek peşin hükme neden olabilmektedir. Yine de lider üye etkileşimi gelişiminde davranışsal sürecin yaşandığı görülmektedir (Dienesch ve Liden 1986: 628).

### 3.3.2. Liderin Görev ve Yetki Vermesi

Modelin bu aşamasında asta lideri tarafından sınanacak ya da denenecek görevler verilmektedir. Bu görevler, astın örgüt çerisindeki pozisyonunun role veya işe ilişkin olarak liderin kendi algısınca yaptığı bir tanımlamaya göre verilmektedir. Bu durum aslında liderin astını kısmen de olsa test etmeye olanak vermesi olarak tanımlanabilir (Dienesch ve Liden 1996).

Astların yöneticiye yardım etmemesi ve rol gelişimine katkıda bulunmamları durumunda düşük kaliteye sahip bir etkileşim gerçekleşmektedir. Verilen görevin güç ya da kolay olması durumunda astın performansı, lider üye etkileşimi kalitesinden

etkilenirken; orta zorluktaki görevlerde lider üye etkileşimi, astın performansı üzerinde etkili olmamaktadır. Dolayısıyla performansı arttırmak üzere lider üye etkileşimi yerine başka unsurlar da kullanılabilir. Bunlardan biri de verilecek görevlerin karmaşıklık ve zorluk derecesinin kontrol edilmesidir (Tabak vd. 2012).

### 3.3.3. Astın Davranış ve Tutumları

Modelin üçüncü aşaması olan astın davranış tutumları, liderin astına vereceği görev, iş ve sorumluluklar sonucunda şekillenmektedir. Bu anlamda üzerinde iş performansından daha fazla durulan nokta astın davranışlarıdır. Astlar da görev performansıyla doğrudan ilgili olmayan yöntem ve davranışlarla lideri etkileme girişiminde bulunurlar (Dienesch ve Liden 1986).

Bazı astlar, lideri etkileyip iyi bir izlenim yaratmak için beklentilere uygun tutumlar sergileyebilmektedir. Bazı astlar da liderleri ile eşit etkileşim algıladıklarında tepkilerini şekillendirip çabalarının karşılığında hak ettiklerini alıp almamalarına göre davranış sergilemektedirler. Davranışı belirleyen diğer bir etken ise liderin astına uygun gördüğü görev ve sorumluluklardır. Astın aldığı görevin kendisinin gelişimine katkı sağlayacağını düşünmesi durumunda takınacağı tutum, kendisinin kullanıldığını hissettiğinde göstereceği davranış şeklinden ve tepkiden farklı olmaktadır (Dienesch ve Liden 1986).

Bu aşama bir bakıma lider üye etkileşim süreci içerisinde de değerlendirilen iç grup ve dış grup oluşumunu temellendiren aşamalardan bir tanesidir. Liderin verdiği görevler ve sorumluluklar karşılığında astın tutum ve davranışlarının ne yönde şekilleneceği esasında bu etkileşim sürecinde hangi grup içerisine dahil olacağını da bir göstergesi olacaktır. İlk etkileşim aşamasında da bahsedildiği üzere lider ile astı arasındaki görüşmelerde yaşanacak olan etkileşimi etkilemek ve ilişkiyi sağlamlaştırmak adına ast, etkileme araçlarını kullanma yöntemini de seçebilmektedir. Bu araçlar aracılığı ile hem lideri ile olan etkileşiminin ve ilişkisinin kalitesini belirleme yolunun seçimini yapmış olacak hem de iç grup ya da dış grup seçimini davranışlarının bir sonucu olarak liderin gözünde belirleyecektir (Scandura 1999).

Astın kullandığı etkileme araçları olarak mantık, pazarlık, samimiyet, iddiacılık, yüksek otorite ve işbirliği ele alınmıştır. İlk olarak, en sık kullanılan yöntem olan mantık, astın mantıki bir tartışmayı desteklemek için kullandığı bir etkileme taktiğidir. İkinci olarak pazarlık, iyilik ve yaratılan faydalara karşılık verme zorunluluğu gibi sosyal karşılıklılık normlarını içerir. Bu iki hedefle ast, hem kişisel hem de örgütsel yararlar elde etmeyi amaçlar. Sonrasında ise samimiyet, beğenilme ve iyi niyetin oluşturulmasını sağlar. Samimiyet, kişisel çıkarlar elde etmek hedeflendiğinde ve zayıf güç merkezinden dolayı astın etkileme alternatifi az olduğunda kullanılır. İddiacılık ise doğrudan ve güç kullanımı içeren bir yaklaşımın yanında güçlü duygu ifadelerini de içerir. Yüksek otorite, talepleri güçlendirmek için örgütteki yüksek seviyelerden destek alınmasıyla bağlantılıdır. Son olarak işbirliği ise, gruptaki diğer insanların talepleri desteklemek için hareketlendirilmesidir. Açıklamalardaki son üç stratejiye hem kişisel hem örgütsel fayda sağlamak için başvurulmaktadır. Ancak bu etkileme unsurlarının yıpratıcı niteliği, kişisel ve örgütsel zarar verici misillemelere de sebep olabilir (Cevrioğlu 2007).

#### 3.3.4. Liderin Tutum ve Davranışları

Bu aşamada lider, üyenin davranışlarını yorumlayarak belirli çıkarımlarda bulunmaya çalışmakta ve astının davranışlarına karşılık uygun yaklaşıma karar vermektedir. Bu aşamada lider astının performansının içsel faktörlere mi yoksa dışsal faktörlere mi bağlı olduğunu çözümlenmeye çalışır. Bu durum karşılıklı etkileşim sürecinde liderin de davranışlarının şekillenmesine yardımcı olmaktadır.

İç grup ve dış grup çerçevelerinin çizilmeye başlandığı bu noktada, etkileşim kalitesinin yüksek olduğu grup içi üyeler, aldıkları ödüller karşılığında direktif almaksızın kendilerinden beklenen görevi bitirmektedir. Liderler, kendi pozisyonlarından faydalanarak astları arasında önemli olanak ve kaynakları nasıl dağıtacaklarına karar verecek güce sahiptir. Bu güce sahip lidere bağımlı olmak sonucunda bağlılık, saygı ve duygusal destek gibi unsurlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda lider, astlarına karşı; verilen ödüllerle desteklenen astlar da liderlerine karşı bağımlı olmaktadır (Sparrowe ve Liden 1997).

Bu aşamada oluşan karşılıklı bağımlılık liderin güven duyduğu astlarından kolaylıkla vazgeçememesine neden olmaktadır. Verilen işin yerine getirilmesi iş bağlamında lideri tatmin ederken, astların da bu tatminin karşılıklı olmasını sağlayan aracılık rolleri lider ile astı informal olarak da yakınlaştırmaktadır.

Lider ve astı arasındaki ilişkilerin incelendiği noktada güven duygusunun oluşumu liderin astını iç grup olarak değerlendirmesi neticesinde oluşan ikili ilişki asta yeni sorumluluklar ve görevler de yükleyecektir. Liderde astına karşı güven duygusunun oluşması, ilişkide kaliteli bir etkileşimin yaratıldığının da göstergesi olmaktadır.

### 3.3.5. Etkileşimin Doğası

Lider Üye Etkileşimi gelişim süreci modelinde yaratılan döngünün sürekli yenilenme süreci kaliteyi sürekli geliştirmektedir. Dolayısıyla lider ile astları arasındaki ilişkinin kalitesi de bu süreç sonucunda ortaya çıkmaktadır. Etkileşim sürecinde ya kaliteli bir ilişkinin varlığı, ya da ilişkinin kalitesindeki düşüklük gözlemlenecektir.

Bu noktada Dienesch ve Liden (1986), yükleme kuramını da işaret etmektedir. Yükleme kuramı, insanların davranışlarını niçin ve nasıl yaptıklarını belirlemeye çalıştığı, davranışlarına katkı sağlayan sebeplerin neden olduğu varsayımları üzerine kurulmuştur. Yükleme teorisi, bireyin düşünceleri, davranışları, tutum ve değerleri nasıl ilişkilendirdiği ve olayları nasıl yorumladığı ile ilgilenmektedir (Arık 1996). Bu anlamda kişilerin tutumları, tutumlardaki önyargıları ve davranışlara olan yansımaları hem kuram çerçevesinde hem de lider üye etkileşiminde oluşturulan ilişkilerde göz önünde tutulabilmektedir.

Kalitesi yüksek lider üye etkileşimi, lider ve üye arasındaki bağlılık ve güveni besleyerek potansiyel çatışmaların azalmasına yardımcı olmaktadır. Öte yandan bireyler, liderin verdiği öğütlerin diğer insanların öğütlerinden daha çok fayda getireceğine inandıklarında liderin önerilerine uymaktadır. Kaliteli lider üye etkileşimi

ilişkilerinde astlar liderlerinin etkisini kabullenerek kendilerini itaat etmek zorunda hissedebilmektedirler (Henderson ve diğ. 2009).

Lider, güvendiği üyelerine “liderlik” ilişkisi kapsamında; sıradan üyelerine karşı da “yönetici” ilişkisi kapsamında yaklaşmaktadır. Diğer taraftan liderlik tekniği, yöneticilik tekniğinden daha yüksek maliyete sahip olabilmektedir. Örneğin, güvenilen üyeye bağımlılık ile üyenin sahip olduğu müzakere serbestisi, lider açısından ilave maliyet olabilmektedir. Bu durumda üyelerini önyargı ve tecrübelerine dayanarak seçen lider, tüm üyelerin yeteneklerinin eşdeğer olduğunu fark etmesi durumunda liderlik tekniğinden vazgeçip herkese eşit yaklaşarak yöneticilik tekniğine başvurabilir (Tabak vd. 2012).

### 3.4. Lider Üye Etkileşimi ve Boyutları

Kimi araştırmacılar Lider Üye Etkileşiminin tek boyutlu olduğunu iddia ederlerken (Graen vd. 1977: 495; Graen ve Uhl-Bien 1995: 236), kimi araştırmacılar ise (Liden ve Maslyn 1998: 47; Dienesch ve Liden 1986) lider üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu iddia etmektedirler.

Dienesch ve Liden (1986) lider üye etkileşimindeki ilişkileri etkileşim biçimlerine göre üç boyut altında incelemişlerdir. Bunlar, iş bağlantılı davranışları içeren katkı, karşılıklı bağlılığı niteleyen bağlılık ve karşılıklı etkileşim ile ilgi duymayı niteleyen etki boyutlarıdır. Araştırmacılar etkileşimin boyutları olan bu üç faktörün birinin, ikisinin ya da üçünün birden bu etkileşimde yeri olabileceğini iddia etmektedirler. Bu şekilde de lider üye etkileşim sürecinin tek boyutlu değerlendirilemeyeceğini savunmuşlardır. Kişiler arasındaki etkileşimin çok boyutlu ele alınmasının sebebi, kişilerin güçlü ya da zayıf olduğu yönler ile ilişkilendirilebilir. Örneğin kimi astlar sosyal ilişkilerini ihmal edip yalnızca işlerine odaklanmayı tercih ederken, kimileri sosyal ilişkilerine işlerinden daha fazla ağırlık verebilir. Kimi çalışanlar ise her iki yönde de güçlü ya da zayıf olabilir. Hem lider hem de astı için farklılaşan ilişki boyutları bu kavram çerçevesinde “etkileşimin yönü” olarak

adlandırılır ve bu teorinin başlangıç noktası konumundadır (Liden ve Masly 1998: 47; Dienesch ve Liden 1986: 622).

Uhl-Bien, Graen ve Scandura (2000), lider üye etkileşimi boyutlarını saygı, güven ve karşılıklı zorunluluk olarak üç boyutta değerlendirmişlerdir. Cogliser ve Schriesheim (2000), lider üye etkileşim kalitesinin stres, uyum eksikliği, bağımsız olamama ve eşgüdüm eksikliği gibi çalışma grubu ortamından önemli derecede etkilendiği sonucuna ulaşmıştır (Aryee ve Chen 2006: 793).

Bu araştırmanın da temelini aldığı lider üye etkileşimi çalışmasının araştırmacıları olan Liden ve Maslyn (1998), lider üye etkileşimini “etki”, “katkı”, “sadakat (bağlılık)” ve “profesyonel saygı” olmak üzere dört boyutta ele almaktadırlar. Genel olarak kabul görmüş bu boyutları şu şekilde açıklamak mümkündür:

#### 3.4.1. Etki Boyutu (Duygusal Etkileşim)

Etki boyutu, lider ile astı arasındaki karşılıklı beğeniyi ifade etmektedir. Bu boyut bir anlamda lider ile astın iş bağlamı dışındaki benzer ilgi alanlarının var olmasına bağlı olarak, işe dayalı bir ilişkiden ziyade kişisel çekicilik ve karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Karşılıklı olarak iki tarafın hissettiği bağlılık, mesleki değerlerden ziyade kişiler arasında oluşan cazibeye de bağlanmaktadır. Arkadaşlıkların genellikle iş ortamındaki etkileşimden ortaya çıktığı düşünülürse, lider ile astı duyguların ağır bastığı bir değişim ilişkisine girebilirler. Bu noktada etki boyutu olarak adlandırılan duygusal etkileşim, ilişkinin rotasının en önemli belirleyicilerinden biri olabilecektir (Dienesch ve Liden 1986).

Özellikle ilk etkileşim aşamasında işe yeni başlayan bir astın, örgüt içerisinde çalışan eski astlara göre yeni bir ilişki başlatma ve örgüte uyum sağlama yönünde göstereceği davranışlar, etki boyutunun oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu aşamada liderin görev ve sorumluluk vererek ya da yetki devrederek astı test etme ihtiyacı duymadığı durum, liderin dikkatini olumlu yönde çeken bir ast ile karşılaşabildiği durumdur. Tam aksi bir süreçte, lider önyargıları ile hareket etmeyi

tercih ederse bu safha hiç oluşmayabilecek, lider astın tüm çekici özelliklerini saf dışı bırakabilecektir. Böyle bir süreç sonunda kurulacak olan etkileşim yalnızca görevler, roller ve iş ağırlıklı faktörleri içereceğinden, etkileşimin kalitesi de sonuçtan etkilenebilecektir. (Dienesch ve Liden 1986; Liden ve Maslyn 1998).

#### 3.4.2. Katkı Boyutu

Dienesch ve Liden (1986), lider üye etkileşimindeki katkı boyutunu, lider ile astı arasındaki karşılıklı etkileşimde ortak bir amaç için ortaya konulan iş odaklı faaliyetlerin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamalar olarak tanımlamışlardır. Lider üye etkileşimine bir boyut daha ekleyerek geliştiren Liden ve Maslyn (1998), çalışma grubuna yeni dahil olan bir astın performansının, lider tarafından verilmiş görevlerle değerlendirildiğini öne sürmektedirler ve buna bağlı olarak performansı ile lideri memnun eden ve lider tarafından grup içi olarak nitelendirilen astın, liderin istediği yönde performans gösteremeyen astlara oranla liderle daha yüksek kalitede bir etkileşim ortaya koyabileceklerini iddia etmektedirler.

Lider ile astı arasında algılama ve özveri farklılığı vardır. Bu algılamalara bağlı olarak da örgütteki her astın işe yönelik açık ve örtülü amaçları bulunmaktadır. İşe yönelik olan bu süreçteki değerlendirmelerde önemli olan nokta, örgüt bireylerinin ya da o örgüt mensubu olmaya aday olanların, örgütsel hedefler amacıyla sorumlu davranmaları, verilen görevleri tam olarak yerine getirmeleri, örgüte ait kaynakları kullanmaları ve korumalarıdır (Dionne 2000:6). İş ile ilgili aktivitelerin sürdürülmesinde lider ve astların aldığı sorumluluk ve iş sözleşmesinin de ötesinde yüklenmiş görevlerin tamamlanması noktasında lider, ast için ciddi bir kaynak sağlayıcıdır. Performansı ile liderini etkileyen ast, liderin kendisiyle geliştirmesi muhtemel yüksek nitelikli bir ilişki için hazır konumdadır. Performansı ile liderini etkileyemeyen ast için böyle bir etkileşim söz konusu değildir. Yüksek performans ile daha nitelikli ve kaliteli bir etkileşim sağlamayı başaramamış olan ast, liderden daha fazla kaynak yardımı sağlayabilecektir. Bunun karşılığında da ast performansını daha da artırma eğiliminde olacaktır. Bu durum lider ile ast arasındaki ikili ilişkinin kalitesi ve



niteliğini arttıracak, iş de, başlangıç aşamasında imzalanan yazılı sözleşme hükümlerinin üzerine çıkabilecektir (Liden ve Graen 1980; Wayne ve Green 1993).

### 3.4.3. Sadakat (Bağlılık) Boyutu

Sadakat boyutu, lider ile astın birbirlerine olan sadakat derecelerini tanımlamaktadır ve Graen (1976) ve Graen ve Scandura (1987) bu boyutu, “ lider ve astın birbirlerinin hareketlerini ve karakterlerini herkesin önünde açıkça destekleme derecesi olarak tanımlamışlardır.

Graen vd. sadakatin lider üye etkileşim sürecinin bir sonucu olduğunu iddia ederlerken, Diensch ve Liden ise sadakatin lider üye etkileşim sürecinin bir unsuru ya da ilişki gelişiminin önemli bir parçası olduğunu iddia etmektedirler. Bu noktadan hareketle, liderlerin sadık astlarına bağımsız ya da sorumluluk gerektiren görevler vermeye eğilimli oldukları sonucuna da ulaşılmıştır (Liden ve Graen 1980; Scandura 1999).

Boies ve Howell (2006: 248) lider üye etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bağlılığın, çalışanın verilen işleri istekli ve gönüllü olarak yapmasına ve kendini daha özgüvenli hissetmesine neden olduğunu ortaya koymuştur. Örgüt içerisinde lider üye etkileşim kalitesinin ve niteliğinin yüksekliği, üyelerin örgüte bağlılığını arttırmakta ve neticesinde de çalışanların örgüte olan katkılarının artmasıyla birlikte örgüt ve lider performansını da önemli ölçüde yükseltmektedir (Schriesheim vd. 2001: 525).

### 3.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Literatürde mesleki saygı olarak da geçen lider üye etkileşiminin bu boyutu, etkileşimde bulunan her bir astın elde etmiş oldukları üstün iş başarıları sonucunda örgüt içinde veya dışında kazanmış oldukları mesleki itibarın algılanma ve etkileşimde kullanılma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Profesyonel saygı boyutu uzmanlık gücünü çağrıştırmaları sebebiyle lider üye etkileşiminin tek bileşeni olarak da değerlendirilmektedir (Liden ve Maslyn 1998).

Güç sosyal etkileşim kuramında ve liderlik araştırmalarında oldukça önem arz eden bir kavramdır. Örgüt içerisinde gücü elinde bulunduranlar da örgüt içi ve dışı kaynaklara sahip olanlardır. Bu nedenle etkileşimde bulunan lider veya ast bu gücü elinde bulunduran kaynak sahipleriyle yakın ilişki kurmaya yönelebilirler. Profesyonel saygınlığı olan kişiler de ellerinde bulundurdukları profesyonellik nedeniyle örgüt içinde veya dışında en çok bağlantı kurulmak istenen kişiler konumundadırlar. Bu profesyonelliğe sahip kişilerle iletişime geçme, iyi bir imaj yaratmak ve daha etkili kişilere de ulaşabilme yönünden yarar sağlayabilecektir. Profesyonel itibarı yüksek olan kişilerle etkileşim halinde olanlar, bu kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanabileceği için örgüt içerisinde kıymetli durumda olacaklardır. Bu nedenle lider ile astı arasındaki ilk etkileşimde kişilerin sahip oldukları uzmanlık ve yeterlilik etkileşimin güçlü bir öncülü olabilecektir (Liden vd. 1993).

Ast, liderini mevcut konumu gereği uzak gibi görse de liderin iyi bir üne sahip olması ve profesyonel saygınlığının biliniyor olması durumunda ilişki gücünü yükseltmek için böyle bir lidere bağlanma arzusu içerisinde olabilecektir. Saygınlığı yüksek lider ile astın aralarında etkileşimin de gerçekleşmesi durumunda liderin profesyonel itibarı sebebiyle ast kendi itibarını da değiştirebilecektir. Profesyonel saygınlığı yüksek olan liderler, takipçileri olan astlarının bu yolla bireysel verimliliğini de arttırabilecektir (Davis ve Gardner 2004).

### 3.5. Lider Üye Etkileşiminin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

#### 3.5.1. Bireysel Sonuçlar

Lider üye etkileşimi literatüründe yer alan çalışmalar, lider ile astı arasındaki ilişkilerin örgütler için ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Lider üye etkileşimi ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, lider üye etkileşim kalitesinin yüksek olması; iş başarısı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi konularda olumlu sonuçlar verdiği aynı zamanda iş bırakma oranında da düşüşe sebep olduğu sonuçları ile karşılaşılmıştır.

Lider üye etkileşiminin, çalışanın iş aktiviteleri ile doğrudan bağlantılı olduğu araştırmalara da rastlamak mümkündür. Lider üye etkileşiminin, pozitif yönde etkili olduğu konulardan biri örgüt içerisinde karar verme, iletişim ve işbirliği konularıdır (Dansereau vd. 1975; Graen ve Cashman 1975; Liden ve Graen 1980). Bunların yanı sıra Sparrowe ve Liden (1997) da çalışmalarında, çalışanın personel güçlendirme algıları ile lider üye etkileşimi arasında önemli ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır.

Örgütsel birçok konu ile ilişkisi araştırılan lider üye etkileşimi teorisi alan yazını incelendiğinde, konu kapsamında yapılmış bazı çalışmalar ve tespitler şu şekilde bulunmuştur:

Literatürde lider üye etkileşimi kalitesi ile demografik özelliklerin ilişkilendirildiği çalışmalara rastlamak mümkündür. Lider ile astı arasındaki ilişkinin kalitesi demografik farklılıklardan ne derece etkileniyor sorusuna yanıt arayan çalışmalar, lider ile astı arasındaki mevcut benzerlik ya da farklılıklar üzerine odaklanmışlardır.

Bazı araştırmalarda cinsiyet değişkeni ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanırken kimi çalışmalarda bu ilişkiye rastlanamamıştır. Lider üye etkileşimi ile cinsiyet arasında anlamlı ilişkiye rastlayan bir çalışma, Lee (1999) tarafından yapılmış ve sonucunda lider üye etkileşim seviyesinin yüksek olduğu durumlarda, kadınların iletişim durumlarını değiştirme isteklerinin, erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmalar içerisinde çelişkili sonuçlarla da karşılaşmıştır. Örneğin, Duchon vd. (1986) ile Green vd. (1996) yapmış oldukları araştırmada cinsiyet farklılıklarının lider üye etkileşimi kalitesini düşürdüğü sonucuna ulaşmış olmalarına karşın, Liden vd. (1993: 664) cinsiyet değişkenini de içeren demografik özelliklerin lider üye etkileşimi kalitesi ile anlamlı bir ilişkisine rastlayamamışlardır.

Demografik özelliklerden bir diğeri olan yaş değişkeni ile lider üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ise Epitropaki ve Martin (1999: 238)'in çalışmasında rastlanan sonuçlardandır. Vecchio (1997), yaşı yöneticilerinden daha

büyük olan çalışanların, yöneticileri ile daha iyi ilişkiler kurduklarını ve onlarla iletişim konusunda daha yakın olabildikleri sonucuna varmıştır. Smith ve Harrington (1994) ise, genç yöneticiler ile yaşça yöneticilerden büyük olan çalışanlar arasındaki ilişkilerin, yaşa bağlı olarak değişen inanışlar ve alışkanlıklar sebebiyle problem yaratabileceği iddiasında bulunmuşlardır.

Sosyal psikoloji alanına giren demografik özellikler, tutum ve kişilik konularındaki benzerlikler, kişiler arası hoşlanma ve çekime yol açmaktadır. Bu çekim ve hoşlanma derecesi etki olarak adlandırılmakta ve etki de kişiler arası ilişkilerin temel bileşeni olarak tanımlanmaktadır (Ünlü 2001: 205). Lider üye etkileşiminin etki boyutu lider ile astı arasındaki ilişkide önemli bir rol oynamaktadır. Buna bağlı olarak Stainer ve Dobbins (1989), lider ile astları arasında benzer iş değerleri olduğu sonucuna ulaşmış ve bu benzerliğin, astların performans değerlendirmeleri ile ilişkili olduğu, lider üye etkileşiminin de bu benzerlik ve performans arasında aracı bir rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır. Demografik özellikleri de içeren etki boyutunun bu anlamda taşıdığı önem, lider ile astın karşılıklılık içeren ilişkisinde bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Özetle kuramsal ve ampirik çalışmalar sonucunda ortaya çıkan tablo, lider ile astları arasındaki ikili ilişkilerde benzer algılamaların ortaya çıkması durumunda tarafların karşılıklı olarak daha iyi bir ilişki oluşturabilecekleridir.

Bahsedilen benzerlikler iyi bir lider üye ilişkisi ortaya çıkarabileceği gibi, bireylerin bu benzerlikleri değerlendirme sürecinde ön yargıların da belirleyici olabileceği durumlarla da karşılaşılabilir. Örneğin, beyaz bir erkek lider, ırklar hakkında kendi ön yargılarından yola çıkarak yaptığı değerlendirmelerde, siyah bir ast ile yüksek derecede bir etkileşim yakalayamayacağını düşünebilir (Liden vd. 1993: 663). Bu durumda liderin astı ile kuracağı iletişim ve ortaya çıkacak olan etkileşim, demografik özelliklerdeki benzerlikler sebebiyle olumlu sonuçlanabileceği gibi, kişisel tutum ve algılar sonucu oluşan önyargılardan dolayı olumsuz da sonuçlanabilecektir.

### 3.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütlerdeki lider ile astı arasındaki etkileşimin niteliği, örgüt işleyişi açısından da büyük önem arz etmektedir. Yapılan birçok çalışma, lider üye etkileşimi kalitesinin

örgütsel çıktılar üzerinde ne derece önem teşkil ettiğini ortaya çıkarmak üzerine kuruludur.

Lider üye etkileşimi ile ilişkisi en çok araştırılan konulardan bir tanesi de adalet algısıdır. Buna bağlı olarak Erdoğan vd. (2006: 396)'nin yapmış oldukları bir araştırmada, adalet algısı ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin örgütsel kültürden etkileneceği hipotezi, örgütsel kültürün alt boyutlarından biri olan insana saygı kavramının, etkileşimsel adalet ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulgusuyla kabul edilmiştir.

Lider üye etkileşiminin bireysel sonuçlar kısmında incelenen demografik benzerliklere yakın bir benzerlik çalışması da etnik benzerlik üzerine yapılmış ve bu bireysel durumun örgütsel çıktılara olan etkisi araştırılmıştır. Lider üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide etnik benzerliğin rolünü inceleyen Manor vd. (2010: 167), etnik benzerlik ya da farklılık olması durumunda dahi lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Ancak bu pozitif yönlü ilişkinin etnik benzerlik ile daha da güçlendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen Wayne vd. (1997: 105) lider üye etkileşiminin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma sonucuna göre, lider, astının örgüt içerisinde yükseleceğine dair bir beklenti içerisinde ise, çalışanı ile arasındaki ilişkiyi de yükseltme eğiliminde olacaktır.

Benzerlik ile ilgili bir çalışma da Philips ve Bedeian (1994) tarafından, hemşireler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre, liderin, lider – ast tutum benzerliği ve astın dışa dönüklüğüne ilişkin algısı ile lider üye etkileşim kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Lider üye etkileşimi ile ilişkisi incelenen bir konu da örgüt içerisindeki lider müdahaleleridir. Scandura ve Graen (1984)'in yapmış oldukları çalışmada lider üye

etkileşim seviyesi düşük olanların lider müdahalesini, yüksek olanlara göre daha fazla kabul ettikleri ve gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Özellikleri ve boyutları çerçevesinde lider üye etkileşiminin, örgütsel bağlılık, memnuniyet, iş başarısı, hedef odaklı başarı, iş tatmini, özel amaçlı aidiyet, iş kazalarında azalma ile emniyet kurallarına uyma ve terfi sıklığı gibi çeşitli örgütsel çıktılar arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir (Magdalene vd. 2005; Bhal ve Ansari 2007; Graen vd. 1982; Gerstner ve Day 1997; Wayne vd. 1997; Hoffman vd. 2003; Pellegrini ve Scandura 2006; Schriesheim vd. 1999; Vecchio ve Gobdel 1984; Duchon vd. 1986).

### 3.6. Lider Üye Etkileşimi (LMX) ve Lider Lider Etkileşimi (LLX)

Lider üye etkileşiminin en önemli noktalarından biri, etkileşim seviyesinin yüksek olması durumunda, liderin astına daha fazla sorumluluk ve yetki vermesi ile daha fazla kaynak sağlaması durumudur. Grup içi olarak değerlendirilen bu daha fazla yetki ve sorumluluk alarak daha fazla örgütsel kaynaktan yararlanan ast, yapılan araştırmalar sonucunda da görülmüştür ki örgütsel performans açısından dış grup olarak görülen astlardan daha etkili olabilmektedir. Astın bu etkililik derecesinin artmasının hangi faktörlere bağlı olabileceğinin araştırıldığı çalışmalarda, lider lider etkileşimi (LLX) konusuna da dikkat çekildiği görülmüştür. Lider üye etkileşiminden çok da farklı olarak değerlendirilmeyen ancak belirli bir bölümün lideri olan çalışanların da bağlı oldukları liderleriyle olan ilişkilerini konu alan lider lider etkileşimi (LLX), liderlerin de kendi yöneticileri ya da liderleriyle olan etkileşimlerinin, astları üzerindeki etkileşime ne yönde etki ettiği üzerinde durmaktadır.

Lider üye etkileşimindeki kaliteyi yükseltmenin bir amacı da çalışanın yaratıcılığını destekleyebilecek ilişkiler kurmaktır. Bu nedenle lider üye etkileşimi (LMX) ve lider lider etkileşimi (LLX) arasındaki ilişkinin derecesi de bilinmelidir. LLX, lider üye etkileşimindeki liderin tecrübeleriyle, o liderin de kendi lideriyle kurduğu etkileşimi konu almaktadır. Bu noktadan incelenen ilişki, lider üye

etkileşiminin tarafı olan liderin kendi üstleriyle kurduğu ilişkiyi tanımlayan ve “ilişkilendirme görevi” (linking pin) olarak kavramsallaşan durumun, liderin kendi astlarıyla kurduğu ilişki üzerinde nasıl bir yansıma yarattığı noktasında önemlidir. LLX konusuna ilişkin yapılan son çalışmalar göstermiştir ki, yüksek kalitedeki LLX, kimi zaman personel güçlendirme mekanizmasının da kullanılmasıyla, çalışan performansının yüksek olması ile ilişkilendirilmiştir. Burada öncelikli olan nokta çalışanın yaratıcılığının artırılması için gösterilen çabadır. Liderin çabası bu aşamada, çalışan performansını iş toleransı, zaman ve kaynak olarak desteklemektir. Düşük lider üye etkileşimi bu kaynakların yeterince sağlanmaması ile sonuçlanmaktadır. Lider üye etkileşiminin ilk safhalarında, yani ilişkinin henüz olgunlaşmadığı aşamalarda problem, lider ile astı arasındaki ikili ilişkiye katkı sağlayacak olan kaynaklara erişimin olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Lider için oluşan bu problem, çalışanın yaratıcı performansının bir şekilde ortaya çıkması için gerekli olan, görev sınırlarını aşan bir çaba ile astları çalışmaya ve risk almaya yüksek kalitede bir etkileşim için nasıl teşvik edeceğidir. Çalışma hayatındaki yaratıcılığın teşviki sadece liderin çabasıyla gerçekleşmemektedir. Lider lider etkileşimi de lider üye etkileşiminin tarafı olan liderin davranış ve değerlerinin şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir. Etkileşim kalitesinin yüksek olması, ikili ilişkilerdeki tarafların algı ve değer paylaşımlarındaki yatkınlığı arttırabilecektir. Eğer LLX tarafı olan lider, yaratıcı faaliyetlere değer vermez ve bunun gereksiz bir yöntem olduğuna inanırsa, lider kendi astlarına iş ile ilgili olarak daha tutucu ve korumacı kalmaları konusunda ya da yaratıcılığa zıt standart operasyonel faaliyetlerin takip edilmesi noktasında baskı yapabilir (Bauer ve Erdoğan 2015).

Bu noktadan yola çıkarak iç grup ve dış grup arasındaki ilişkiler hakkında çıkarımlar yapmak da mümkündür. Liderinin etkisinde kalan ya da kalmak zorunda hisseden astların davranışları neye göre şekillenecektir? Örgüt içerisinde herhangi bir görevi yerine getirmek için bir araya gelmiş olan çalışanların farklı motivasyonel kaynaklardan beslenmeleri, bu kaynaklara sahip olan ve onu kullandırma yetkisi elinde bulunan liderlerin de çalışanları kendi algıları çerçevesinde değerlendirmeleri, lider üye etkileşimindeki ön yargıları ortaya çıkarmayacak mıdır sorusunu akıllara getirecektir. Yüksek performans gösterebilen bir çalışanın iç grup olarak değerlendirilmesi ve liderin kontrolündeki kaynaklardan dilediğince yararlanabilmesi, çalışanlar arasındaki kapasite

farklılıklarını da ortaya çıkarabilecek, böylelikle yeterli performansı sergileyemeyen çalışanlar, dış grup olarak değerlendirilmek zorunda kalacaktır. Buradaki sorun dış grup olarak değerlendirilen bir çalışanın mevcut kaynaklardan iç grup üyeleri kadar yararlanamaması ve dış grup olarak değerlendirilmesinden dolayı işe dair fazla sorumluluk da alamamasıdır. O halde yeterli kaynağa sahip olabildiği durumda daha fazla performans gösterebileceği inancı taşıyan bir çalışanın kendini ötekileştirilmiş ve adaletsizliğe uğramış hissetmesi de kaçınılmaz olacaktır. Çalışana hangi noktada şans verilip verilmeyeceği sorunu burada tekrar gündeme gelecektir. Eğer ki bir liderin astı ile olan ilişkisi kendi algısı, tecrübesi ve tutumu dışında aynı zamanda o liderin kendi lideri ya da yöneticisiyle kurduğu ilişkiye de bağlıysa, bu durumda ast kendini kurduğu ilişki çerçevesinde özgür hissedemeyebilecektir. Bu da astların davranış, tutum ve algıları noktasında karmaşıklığa yol açabilecektir.

Örgüt içerisindeki değişkenlerin çalışanlar üzerindeki etkileri farklı tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Örgüt içerisindeki içsel ve dışsal her türlü değişim, yenilik, politika ve uygulama farklı tepkilere yol açabiliyorsa, çalışanların her biri açısından bu faktörler tek tek değerlendirilmek zorunda kalınmaktadır. Bu değişkenlere karşı pozitif tutumlar sergileyen, sergilemek zorunda kalan ya da sergilemeyi tercih eden çalışanlar olduğu gibi, tüm bu değişkenlere karşı negatif tutum sergileyen çalışanlar da olabilecektir. Bu nedenle lider üye etkileşimi ve çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri negatif tutumları içeren örgütsel sinizm konusu birlikte araştırılmaya değer bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda lider üye etkileşiminin ast gözünden ve lider gözünden değerlendirilmesi noktasında bir uyuma rastlanmadığı da görülmüştür. Bunun sebebi de ikili ilişkilere farklı perspektiflerden yaklaşıyor olmasıdır. Liderler ikili ilişkilere daha çok yeterlik ve katkı ölçüsü üzerinden görev ve hizmet odaklı yaklaşırken, astlar ise kurdukları ilişkilere daha sosyal ilişki odaklı yaklaşmaktadırlar. Bu nedenle de oluşan etkileşim, kurulan ilişkinin geçmişi, ilişki biçimi, tarafların birbirlerinden olan beklentileri ve liderliğin ya da izleyiciliğin içeriği bakımından farklılaşmaktadır. Bu durum etkileşim kalitesini de farklılaştırmaktadır (Day 2014: 410).



Lider üye etkileşimine dair yapılan araştırmaların büyük bir kısmı etkileşime astın bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini, hem lider hem de ast konumundaki çalışanlar oluşturduğu için, araştırmaya her iki bakış açısına da sahip çalışanların konu edilmesinin bu konudaki literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## BÖLÜM IV

### 4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, lider üye etkileşimi kalitesinin örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisi, Y Kuşağı alışanlar üzerinden incelenmektedir. Bu noktada lider üye etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'nin iki büyük şehri Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren bir inşaat firması ile Kanada'nın iki büyük şehri Toronto ve Vancouver'da faaliyet gösteren bir inşaat firmasının proje departmanlarında görev alan Y Kuşağı alışanların, lider üye etkileşimi ile örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek ve lider üye etkileşim kalitesinin, örgütsel sinizm düzeyine etkisini tespit etmektir.

Lider üye etkileşimi ve yöneticiye duyulan güven duygusu arasındaki ilişkiye birçok araştırmada değinilmesi (Scandura ve Pellegrini 2008; Martin vd. 2016, Han 2010, Yolaç 2011) belirgin olarak güven duygusu eksikliğinin de neden olduğu örgütsel sinizm algısı ile lider üye etkileşimi ilişkisinin incelenmesi sorunsalına sebep olmaktadır. Böylece, örgütsel sinizmin ortaya çıkma sürecinde yöneticilerin önemli bir yere sahip olması ve lider ile üye arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm düzeyini etkileyebileceği yönündeki varsayımlar da konunun sorgulanması ihtiyacını doğurmaktadır.

Literatürde lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm ilişkisini anlatan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Davis and Gardner 2004; Gkorazis vd. 2014; Scott ve Zweig 2016, Bayram vd. 2017). Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar genellikle tüm çalışanlar üzerinden değerlendirilmiş, ancak çalışma hayatında oldukça tartışma konusu olan Y

Kuşağı'nı temel alan bir çalışma henüz yapılmamıştır. Bu araştırmada, farklı kültürel çevrelerde çalışan ve yaşayan Y kuşağı çalışanların, lider üye etkileşim kalite düzeylerinin belirlenmesi ve bu kalite düzeylerinin çalışanların örgütsel sinizm tutumları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulması hedeflenmiştir.

#### 4.1. Araştırmanın Önemi

Günümüz örgütlerinde beşeri sermaye olarak değerlendirilen insanın önemi arttıkça, insana dair tüm öğeler de önem kazanmaktadır. Liderlik yaklaşımları ve örgütsel davranış konusu içerisinde değerlendirilen örgütsel sinizm kavramı da bu öğeler bütününde değerlendirilen konular içerisinde yer almaktadır. Çalışan performansını ve buna bağlı olarak örgüt performansını doğrudan etkileyen örgütsel sinizmin, hangi değişkenlerden etkilendiği de örgütler için cevap bulunması gereken önemli bir sorudur.

Örgüte ilişkin açık ya da gizli bir şekilde beslenen olumsuz duygu ve inançlar ile örgüte getirilen sert eleştirileri ifade eden örgütsel sinizm kavramının, bireysel ve örgütsel düzeyde negatif etkiler ve sonuçlar barındıran bir kavram olduğu görülmektedir. Aynı ortamda çalışan ve farklı algılara sahip bireylerin, örgüt içerisinde yaşanan olaylara bakış açıları ve verdikleri tepkiler de farklı olabilecektir. İş hayatı içerisinde çalışanların kişilere, kurumlara, belirli ideolojilere ya da yönetime karşı geliştirdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal (Brandes 1997) olmak üzere üç boyutta değerlendirilen örgütsel sinizm, örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşması yolundaki önemli engellerden biridir.

Örgüt performansını etkileyen unsurlardan birinin de liderlik yaklaşımları olduğunu söylemek mümkündür. Küreselleşme ile daha hızlı gelişen teknoloji, değişen ve çeşitlenen iş yaşamı ve buna bağlı olarak artan eğitim seviyesi ve bireysel yetenekler, çalışanların beklentilerini de arttırmakta ve değiştirmektedir. Bu değişim örgütlerde yöneticinin de ötesinde değerlendirilen liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Warren Bennis (1999), Liderliğin Sonu adlı makalesinde, etkin bir liderliğin ancak çalışanların etkin katılımı, işbirliği ve adanmışlığı ile başarıya ulaşabileceğinden, çalışanlar olmadan

büyük ve eşsiz bir liderin ortaya çıkamayacağından bahsetmektedir. Liderlik kuramları da lider ve astları arasındaki bu ilişkiyi yaratabilecek unsurlar üzerine odaklanmaktadır. Lider ile astı arasındaki karşılıklı ilişkiye vurgu yapan ve etkili liderliğin de omurgası olduğu düşünülen (Tabak 2005) lider üye etkileşimi kuramı, liderin yol gösterici bir rol üstlendiği ancak astların da o lideri takip etmeyi kabullenip kabullenmedikleri noktasındaki çift taraflı ilişki üzerine odaklanmaktadır. Kuramın en dikkat çekici noktalarından ve onu diğer liderlik kuramlarından ayıran özelliklerinden bir tanesi, liderlerin her bir astı ile kurduğu ilişki kalitesinin astlara göre farklılaştığı vurgusudur. Algıları ve olaylara yaklaşımları farklı olan bireylerin örgütsel sinizm tutumları ve sinizm algıları da farklıdır varsayımı üzerinden bakıldığında, lider üye etkileşimi kuramındaki liderin, astları bu algı ve yaklaşım farklılıkları üzerinden genelleyci bir yaklaşımla değil bireysel olarak ayrı ayrı değerlendirebileceği noktasına ulaşmak mümkündür. Bu nedenle lider üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki, lider ile her bir astı arasında gelişen bireysel etkileşim farklılıklarının, örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisini gözetebilmek açısından da araştırmaya değer görülmektedir.

Bu araştırmanın bir diğer noktası da konunun Y Kuşağı üzerinden değerlendiriliyor olmasıdır. Literatürde lider üye etkileşiminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini konu alan çok az çalışma (Wayne ve Shawn 1993; Davis ve Gardner 2004) bulunmaktadır. Ancak bu ilişki Y Kuşağı çalışanlar örneklemleri üzerinden henüz çalışılmamıştır. Günümüz iş hayatının büyük çoğunluğunu oluşturan Y Kuşağı temsilcileri, yaşadıkları dönemin özelliklerine göre şekillenen algıları, yaşam tarzları ve düşünce yapıları ile dikkat çekmekte ve diğer kuşak temsilcileri ile de bu noktada farklılık göstermektedir. Diğer kuşaklar ile arasında büyük farklılıklar olduğu düşünülen Y Kuşağı, yöneticilerin de bu kuşak çalışanlarına yaklaşımları konusunda kendilerini revize etmeleri ihtiyacını ve gerekliliğini doğurmuştur.

Araştırma Türkiye ve Kanada örneklemleri üzerinden yürütüldüğü için, bu iki farklı kültürel çevrede yaşayan ve çalışan Y Kuşağı temsilcilerinin lider üye etkileşim kalite düzeylerinin ve örgütsel sinizm tutumlarının belirlenmesi ve lider üye etkileşim kalite düzeyinin örgütsel sinizm tutumu üzerindeki etkisinin incelenmesinin yanı sıra,

iki ülke arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin ortaya çıkarılması noktasında da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın evreni, Türkiye'nin Ankara ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren bir inşaat firması ile Kanada'nın Toronto ve Vancouver şehirlerinde faaliyet gösteren bir inşaat firmasının proje departmanlarında görev alan Y Kuşağı çalışanlardır.

Araştırmada, Türkiye'deki inşaat firmasının proje departmanında 199, Kanada'daki inşaat firmasının proje departmanında 222 Y Kuşağı çalışan olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu veri ışığında her iki ülkeden de kartopu örnekleme ile ulaşılan 15'er Y kuşağı çalışan ile iki aşamalı olarak gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Kanada'daki odak grup görüşmeleri, çalışanların ayırabilecekleri zamanın kısıtlı olması sebebiyle 5'er ve 10'ar kişilik gruplar halinde 2015 yılının Ekim ayında Vancouver'da, 2016 yılının Mart ayında Toronto'da gerçekleştirilmiştir. Türkiye'deki odak grup görüşmeleri ise 2016 yılının Mayıs ayında Ankara'da, aynı yılın Haziran ayında ise İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmeleri esnasında lider üye etkileşimi konusuna dair çalışanların görüşleri ve düşünceleri dinlenmiş, bu görüşlerin tamamı not edilmiştir. Edinilen bilgiler doğrultusunda Profesör Robert Liden'in Lider Üye Etkileşimi ölçeğindeki ifadelerinin tümünü içeren ancak içerisinde odak grup görüşmeleri sonrası edinilen bilgilerle oluşturulmuş yeni ifadeleri de barındıran bir lider üye etkileşimi ölçeği oluşturulmuştur. Orijinal ölçek kullanılarak yeni bir ölçek geliştirme sürecinin başında, Liden'in Lider Üye Etkileşimi Ölçeği'nin bu araştırmada kullanılabilmesi için kendisi ile mail yoluyla iletişime geçilmiş, gerekli izinler alındıktan sonra ölçek üzerinde değişiklikler yapılmıştır.

Yeni oluşturulan lider üye etkileşimi ölçeği ve üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan orijinal hali ile kullanılan Brandes'in örgütsel sinizm ölçeği, katılımcılara beraber dağıtılmış, bu iki ölçeğin de cevaplanması istenmiştir. Oluşturulan yeni lider

üye etkileşimi ölçeği ve örgütsel sinizm orijinal ölçeği pilot çalışma olarak her iki ülke popülasyonu içerisinde seçilen 45 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Basit tesadüfi olarak belirlenen 45 kişiye anketler mail yoluyla gönderilmiş, hepsinden geri dönüş sağlanmıştır. Uygulama sonrası veri setine ait faktörlerin belirlenmesi için açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonrası örgütsel sinizm ölçeğinin her iki ülke uygulamasında da boyut sayısının değişmediği ancak boyutları betimleyen ifadelerden birinin farklı bir boyut altında çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. Lider üye etkileşimi ölçeğinin ise her iki ülke için de farklı olarak boyutlandığı görülmüştür.

199 kişilik Türkiye popülasyonu içerisinde 45 kişi ile pilot çalışma gerçekleştirildikten sonra, açımlayıcı faktör analizi ile yeniden şekillenen anket formları kalan 154 kişiye mail yoluyla ulaştırılmıştır. Aynı şekilde 222 kişiden oluşan Kanada popülasyonu içerisinde 45 kişi ile pilot çalışma gerçekleştirilip açımlayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra, farklı boyutlarla meydana gelen yeni ölçek kalan 177 kişiye mail yoluyla ulaştırılmıştır. Geri dönüşü sağlanan Türkiye'deki 134, Kanada'daki 144 anket formundan elde edilen verilere örgütsel sinizm ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, çıkan sonuçlar yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir.

#### 4.3. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada, araştırmaya katılan tüm katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadelerden içten ve doğru cevap verdikleri, araştırmaya katılan çalışanların inşaat sektörünün proje departmanında görev yapan Y Kuşağı çalışanların gerçek görüşünü yansıttığı varsayılmıştır.

Araştırmaya katılması beklenen çalışanlara mail yoluyla ulaşılmıştır. Katılımcıların bir kısmına kurumsal mailleri üzerinden ulaşılmaya çalışılmış, ancak beklenen sayıda geri dönüş sağlanamamış, hedeflenen tüm evrene ulaşılamamıştır. Ancak elde edilen örneklem sayısı evreni temsil yeterliliğine sahiptir. Son yıllarda gelişen teknolojinin kötüye kullanım oranının artması, insanların sanal ortama

duydıkları güvensizlik ve kurumsal mail yazışmalarının yönetim tarafından takip ediliyor olduğu düşüncesi katılımcılarda tedirginliğe yol açabilmektedir. Bu düşünce üzerinden yine de katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere tarafsız ve gerçek duyguları ile cevap verdikleri varsayılmıştır.

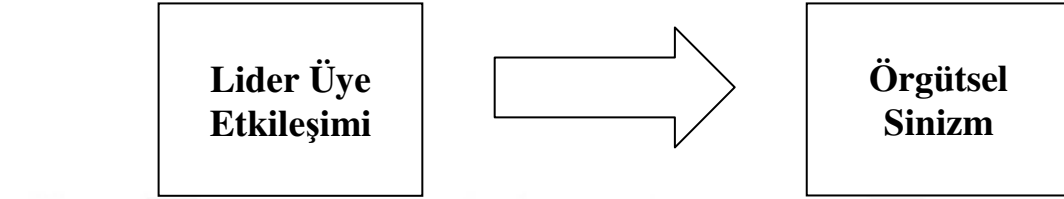
#### 4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma, Türkiye’de faaliyet gösteren bir inşaat firmasının Ankara ve İstanbul’daki proje departmanlarında görev yapan Y Kuşağı çalışanlar ile Kanada’da faaliyet gösteren bir inşaat firmasının Toronto ve Vancouver’daki proje departmanlarında görev alan Y Kuşağı çalışanlara uygulanan ölçekler ile sınırlıdır.
- Araştırma, 2015-2016 yılı ile sınırlıdır.
- Elde edilen bilgiler lider üye etkileşimi ölçeği, örgütsel sinizm ölçeği ve kişisel bilgi formu ile sınırlıdır.
- Araştırmada elde edilen verilerin analizi, kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.
- Araştırma, veri toplama aracından toplanan verilerle sınırlıdır.
- Bu araştırmanın amacı lider üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu çerçevede, örgütsel sinizm tutumunu etkileyebilecek diğer değişkenler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada Y Kuşağı çalışanların lider üye etkileşim kalitesi ile örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, “iki ya da daha fazla sayıdaki değişken arasındaki birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak tanımlanmaktadır (Karasar 1994: 81). İlişkisel tarama modeli değişkenler arası ilişkileri iki yönlü olarak ele almaktadır. Bunlardan biri korelasyon türü ilişkisel tarama diğeri ise

karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelidir. Bu araştırmada, biri bağımlı diğeri bağımsız olmak üzere en az iki değişken bulunan ve gruplara ayrılmış bağımsız değişkene göre bağımlı değişkenin farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen ilişkisel tarama modeli (Karasar 1994: 81) kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden ayrı ayrı değerlendirilmiş ve modellendirilmiştir.



**Şekil 4.1:** Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri konuya ilişkin literatürden yola çıkılarak oluşturulmuştur.

*Hipotezler:*

Türkiye ve Kanada için;

1H<sub>1</sub>: Türkiye örnekleme açısından Lider Üye Etkileşimi alt boyutları ile Örgütsel Sinizmin alt boyutları arasında ilişki vardır.

2H<sub>1</sub>: Kanada örnekleme açısından Lider Üye Etkileşimi alt boyutları ile Örgütsel Sinizmin alt boyutları arasında ilişki vardır.

3H<sub>1</sub>: Türkiye örnekleme açısından Lider Üye Etkileşimi alt boyutlarında demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, çalıştıkları pozisyon) açısından farklılık vardır.

4H<sub>1</sub>: Kanada örnekleme açısından Lider Üye Etkileşimi alt boyutlarında demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, çalıştıkları pozisyon) açısından farklılık vardır.

5H<sub>1</sub>: Türkiye ve Kanada örnekleme açısından Lider Üye Etkileşimi ölçeklerinin ortalamaları arasında farklılık vardır.

6H<sub>1</sub>: Türkiye ve Kanada örnekleme açısından Örgütsel Sinizm ölçeklerinin ortalamaları arasında farklılık vardır.



#### 4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu araştırmanın verileri Liden ve Maslyn (1998)'nin her bir üç ifadenin dört ayrı boyutu niteliği toplam 12 ifadeden oluşan “Lider Üye Etkileşimi Ölçeği” ve Brandes (1997)'in üç boyut ve 14 ifadeden oluşan “Örgütsel Sinizm” ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Brandes (1997)'in örgütsel sinizm ölçeği, Türkiye’de daha önce kullanılmış, Türkçeye uyarlama çalışmaları yapılmış ve ölçeğin yapılan araştırmalarda yüksek bir güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır (Erdost vd. 2007, Karacaoğlu ve İnce 2012). Bu nedenle örgütsel sinizm ölçeğine dair yeniden Türkçeye uyarlama ön çalışması yapılmamıştır. Diğer akademik araştırmalarda da geçerlilik ve güvenilirliği yüksek çıkan bu ölçek, bu araştırma için de aynı şekilde kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan Lider Üye Etkileşimi Ölçeği, Liden ve Maslyn (1998)'nin LMX-MDM ölçeğindeki ifadelerle yeni ifadeler eklenerek yeniden oluşturulmuştur. Bu çalışma için Türkiye ve Kanada örneklemelerini oluşturan katılımcıların bir kısmı ile odak grup görüşmeleri yapılmış, odak grup görüşmelerinden alınan cevaplar ile ölçeğe eklenebilecek yeni ifadeler oluşturulmuştur. Odak grup görüşmeleri sonucunda paternalizme ve nepotizme cevap olabilecek ifadelerle karşılaşılmıştır. Böylece 12 ifadeden oluşan LMX-MDM ölçeğine 17 yeni ifade daha eklenmiştir. Eklenen 17 ifadenin 9’u paternalizm ve nepotizm başlığı altında oluşturulan ifadelerdir. Eklenen ifadeler ile birlikte yeniden oluşturulan Lider Üye Etkileşimi Ölçeği hem Türkiye hem de Kanada örnekleme içerisinde basit tesadüfi seçilen 45 katılımcıya pilot çalışma olarak ayrı ayrı uygulanmıştır. Pilot çalışma sonrasında yapılan analizde, paternalizm ve nepotizm başlığı altında oluşturulan ifadeler için anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Faktör yükleri düşük çıkan bu ifadeler ölçek içerisinde çıkarılmıştır. Yeni eklenen 17 ifadenin 9’u ölçekten çıkarılmış, kalan 8 ifade LMX-MDM ölçeğindeki ifadelerle eklenerek, toplam 20 ifadeden oluşan ölçek, pilot çalışma sonrası Kanada popülasyonu içerisinde kalan diğer 177 kişiye ve Türkiye popülasyonu içerisinde pilot çalışma sonrası kalan diğer 154 katılımcıya mail yoluyla ulaştırılmış, Kanada örnekleminde 144, Türkiye örnekleminde 134 anket formundan geri dönüş

sağlanmıştır. Ölçekte, “Hiç Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen Katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan beşli Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Aşağıda Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden yapılan araştırma sonuçlarına ilişkin tablo ve şekillere yer verilmektedir. Numaralandırılmış tablolarda “a” açıklaması olanlar Türkiye’yi, “b” açıklaması olanlar ise Kanada’yı temsil etmektedir.

#### 4.6.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği (Türkiye)

Bu çalışmada, Brandes (1997) tarafından geliştirilen ve 14 maddeden oluşan “Örgütsel Sinizm” ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte bilişsel, duyuşsal ve davranışlar olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Brandes (1997) tarafından geliştirilen 14 maddelik örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısı, ilk kez Türkiye’deki uygulamalar üzerinde Erdost vd. (2007) tarafından incelenmiştir. Araştırmalarında, örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan ifadelerin boyutlara göre dağılımlarının, özgün formdaki dağılıma göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşan araştırmacılar, örgütsel sinizm ölçeğinin özgün formunda davranışsal boyutta yer alan iki ifadenin duyuşsal boyutta çalıştığını gözlemlemişlerdir. Benzer şekilde yapılan bu çalışmada da hem Türkiye hem Kanada örneklemini üzerinden basit tesadüfi seçilen 45 kişi ile yapılan pilot çalışma sonrası uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonrası farklı sonuçlara ulaşılmış, duyuşsal boyutta yer alan yalnızca bir ifadenin davranışsal boyut altında çalıştığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışmada da Türkiye örneklemini için Örgütsel Sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen verilerin faktör çözümlemesine uygun olup olmadığının test etmek için 0,5’in üzerinde çıkması beklenen Kaiser – Meyer Olkin (KMO) katsayısı hesaplanmış ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Buna göre KMO değeri 0,885 olarak hesaplanmış, Barlett Sphericity testi sonucuna göre  $\chi^2$  değeri 1355,148 ve olasılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Değerler doğrultusunda örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin verilere faktör analizinin yapılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Türkiye örneklemini üzerinde uygulanan örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak da equamax yöntemi kullanılmıştır. Tablo 4.1a'da Türkiye'de uygulanan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.1a:** Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Türkiye)

Faktör / değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	Faktörler İlişkin Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: Bilişsel</b>				
S1. Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	0,670		0,884	
S2. Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,695		0,868	
S3.Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	0,638	55,5326	0,892	<b>0,902</b>
S4. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır	0,761		0,861	
S5.Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	0,683		0,895	
<b>Faktör 2: Duyuşsal</b>				
S6.Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.	0,763		0,798	
S7.Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım	0,714	10,037	0,788	<b>0,894</b>
S8.Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	0,597		0,642	
S9.Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	0,690		0,827	
S10.Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.	0,634		0,649	
<b>Faktör 3: Davranışsal</b>				
S11.Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum	0,868		0,509	
S12.Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum	0,897	5,630	0,526	<b>0,783</b>
S13.Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	0,796		0,697	
S14.Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	0,629		0,665	
<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği Cronbach Alfa Değeri:</b>	<b>0,935</b>	<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı:</b>	<b>70,993</b>	

Tablo 4.1a'da görüldüğü gibi, ölçekte yer alan 14 değişken 3 faktör altında toplanmıştır. Söz konusu boyutlardan 5 ifade bilişsel, 5 ifade duyuşsal ve 4 ifade davranışsal boyutu oluşturmaktadır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %70,993'dür. Bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörler altında toplanan değişkenlerin

faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir. Dolayısıyla, hiçbir madde analizden çıkarılmamıştır. Bilişsel faktörün toplam varyansı açıklama oranı %55,5326, duyuşsal faktörün toplam varyansı açıklama oranı %10,037 ve davranışsal faktörün toplam varyansı açıklama oranı %5,630'dur. Dolayısıyla, örgütsel sinizm ölçeğinin son derece güvenilir ve yapı geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir (Ural ve Kılıç 2005: 258).

Tablo 4.1a'da aynı zamanda Türkiye'deki örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı değerleri yer almaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa değeri 0,935 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel sinizm ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin bilişsel faktörün Cronbach Alfa değeri 0,902, duyuşsal faktörün 0,894 ve davranışsal faktörün 0,783 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bilişsel ve duygusal alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir, davranışsal boyutun güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Ural ve Kılıç 2005: 258).

#### 4.6.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği (Kanada)

Araştırmanın Kanada örneklemini üzerinden yürütülen kısmında da Örgütsel Sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizine uygunluğu KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Bu analize göre KMO değeri 0,869 olarak elde edilmiş, Barlett Sphericity testi sonucunda da  $\chi^2$  değeri 1515,516 ve olasılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre de örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör yapısını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi ve döndürme yöntemi olarak equamax kullanılmıştır.

Tablo 4.1b'de Kanada'da uygulanan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.1b: Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi**  
Sonuçları (Kanada)

Faktör / değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	Faktörler İlişkin Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: Bilişsel</b>				
S1. Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	0,797		0,897	
S2. Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,859		0,886	
S3.Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	0,806	52,741	0,885	<b>0,912</b>
S4. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır	0,789		0,893	
S5.Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	0,688		0,901	
<b>Faktör 2: Duyuşsal</b>				
S6.Çalıştığım Kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.	0,815		0,903	
S7.Çalıştığım Kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım	0,777		0,903	
S8.Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	0,776	13,572	0,910	<b>0,927</b>
S9.Çalıştığım Kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	0,817		0,910	
S10.Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.	0,660		0,923	
<b>Faktör 3: Davranışsal</b>				
S11.Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum	0,646		0,694	
S12.Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum	0,843	7,033	0,684	<b>0,751</b>
S13.Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	0,835		0,644	
S14.Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	0,553		0,743	
<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği Cronbach Alfa Değeri: 0,923</b>	<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı: 73,346</b>			

Tablo 4.1b’de yer alan sonuçlara göre, ölçekte yer alan 14 değişken 3 faktör altında toplanmıştır. Söz konusu boyutlardan 5 ifade bilişsel, 5 ifade duyuşsal ve 4 ifade davranışsal boyutu oluşturmaktadır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %73,346’dır. Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörler altında toplanan değişkenlerin faktör yükleri 0,50’nin üzerindedir. Dolayısıyla, hiçbir madde analizden çıkarılmamıştır. Bilişsel faktörün toplam varyansı açıklama oranı %52,741, duyuşsal faktörün toplam varyansı açıklama oranı %13,572 ve davranışsal faktörün toplam varyansı açıklama

yüzdesi %7,033'dür. Dolayısıyla, örgütsel sinizm ölçeğinin son derece güvenilir ve yapı geçerliliğe sahip olduğu söylenebilmektedir (Ural ve Kılıç 2005: 258).

Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı değerleri noktasında ise, Cronbach Alfa değeri 0,926 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel sinizm ölçeği yüksek derecede güvenilirdir. Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin bilişsel faktörün Cronbach Alfa değeri 0,912, duyuşsal faktörün 0,927 ve davranışsal faktörün 0,751 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla bilişsel ve duygusal alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir, davranışsal boyutun güvenilir olduğu söylenebilmektedir (Ural ve Kılıç 2005: 258).

#### 4.6.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (Türkiye)

Araştırmada kullanılan Lider Üye Etkileşimi ölçeği, Liden ve Maslyn (1998)'nin etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan oluşan 12 ifadelik ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Orijinal ölçekte var olan ifadeler yeni ifadeler eklenerek oluşturulan ve toplamda 20 ifade içeren yeni ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve verilerin faktör analizine uygunluğu da KMO katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda Türkiye örneklemini üzerinde uygulanan Lider Üye Etkileşimi ölçeğine ilişkin KMO değeri 0,932 olarak bulunmuştur. Barlett Sphericity testi sonunda da  $\chi^2$  değerinin 2813,980 ve olasılık değerinin de 0,000 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla yöntem olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak equamax kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 4.2a'da Türkiye'de uygulanan lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.2a:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Türkiye)

Faktör / değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	Faktörler İlişkin Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven</b>				
S15. Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim	0,717		0,965	
S16. Affedilebilir bir hatam karşısında yöneticim beni iş yerimdeki diğer kişilere karşı savunur.	0,731		0,959	
S17. Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir.	0,653		0,956	
S19. Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim beni savunur.	0,796		0,957	
S20. Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim.	0,661		0,956	
S22. Yöneticimin mesleki becerisini takdir ederim.	0,709		0,955	
S23. Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	0,623	60,195	0,961	<b>0,961</b>
S24. Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım.	0,728		0,955	
S26. Yöneticimin iş bilgisinden çok etkilenirim	0,641		0,957	
S27. Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim	0,529		0,961	
S34. Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm	0,619		0,960	
S31. İşle ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim	0,670		0,961	
<b>Faktör 2: Sosyal Hayat</b>				
S28. Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim	0,885		0,857	
S29. Sosyal hayatımdaki sıkıntıları yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem	0,871		0,855	
S30. İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım	0,688	8,453	0,865	<b>0,897</b>
S32. Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansiyorsa, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem.	0,592		0,897	
S33. Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim	0,761		0,875	
<b>Faktör 3: Katkı</b>				
S18. Yöneticim için çalışmalarımda elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem	0,739	5,732	0,924	<b>0,924</b>
S21. Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım	0,871		0,877	
S25. Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra çaba sarf etmeye istekliyimdir	0,874		0,862	
<b>Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Cronbach Alfa Değeri: 0,965</b>	<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı: 74,380</b>			

Lider Üye Etkileşimi orijinal ölçeğinde yer alan ifadeler etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı olmak üzere dört boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu araştırma için geliştirilen ölçek, orijinal ölçekte var olan sorularda değişiklik yapılmadan ve hiçbir ifade ölçekten çıkarılmadan kullanılmıştır. Dolayısıyla orijinal ölçekteki ifadeler hangi boyut altında değerlendirilmişse, yeni ölçeğe ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonrası ortaya çıkan yeni boyutlar adlandırılırken de orijinal ölçeğin boyut adlandırmaları ile uyumlu olmasına dikkat edilmiştir.

Türkiye örneklemini üzerinde uygulanan Lider Üye Etkileşimi ölçeği, faktör analizi sonrasında üç faktörlü (boyutlu) bir model olarak ortaya çıkmıştır. Orijinal ölçekte etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutları altında incelenen ve her biri üçer ifadeden oluşan toplam dokuz ifade, Türkiye örneklemini üzerinden uygulanan lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör analizi uygulaması sonrasında tek bir boyut altında çıkmıştır. Ölçeğe odak grup görüşmeleri sonrasında eklenen “yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim”, “iş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim” ve “Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm” ifadelerinin de aynı boyut altında çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece bu boyut, Liden ve Maslyn (1998)’in orijinal ölçeğinde bulunan etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutları içerisinde bulunan bütün ifadelerle birlikte, ölçeğe sonradan eklenen ve “güven” başlığı altına incelenebileceği düşünülen bu ifadelerin de eklenmesi ile “Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven” olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan ikinci faktör de orijinal ölçeğe sonradan eklenen ifadelerden oluşmaktadır. “Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim”, “Sosyal hayatımdaki sıkıntılarımla yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem”, “İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım”, “Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansiyorsa, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem” ve “Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim” ifadelerinden oluşan bu faktör de lider üye etkileşimindeki üyenin sosyal hayatına ilişkin düşüncelerini yansıttığı fikri üzerinden “sosyal hayat” olarak adlandırılmıştır.



Üçüncü faktör, orijinal ölçekte bulunan ve katkı boyutu altında değerlendirilen ifadelerden oluştuğu için boyut adı orijinal ölçeğe bağlı kalınarak yine “katkı” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 4.2a’da görüldüğü gibi, ölçekte yer alan 20 değişken 3 faktör altında toplanmıştır. Söz konusu faktörlerden 12 ifade “Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven” boyutundan, 5 ifade “sosyal hayat” boyutundan ve 3 ifade de “katkı” boyutundan oluşmaktadır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %74,380’dir. Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin birinci faktörün Cronbach Alfa değeri 0,961, ikinci faktörün Cronbach Alfa değeri 0,897 ve üçüncü faktörün Cronbach Alfa değeri 0,924 olarak elde edilmiştir. 3 faktör altında toplanan değişkenlerin faktör yükleri 0,50’nin üzerindedir. Dolayısıyla, hiçbir madde analizden çıkarılmamıştır. “Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven” faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %60,195, “sosyal hayat” faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %8,453 ve “katkı” faktörünün toplam varyansı açıklama oranı %5,732’dir. Dolayısıyla, lider üye etkileşimi ölçeğinin son derece güvenilir ve yapı geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.6.4. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği (Kanada)

Orijinal ölçeğe yeni ifadeler eklenerek oluşturulan yeni Lider Üye Etkileşimi ölçeğinin Kanada örneklemini üzerinde uygulanması ile elde edilen sonuçlar yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi ile incelenmiştir.

Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ışığında, KMO değeri 0,885 olarak elde edilmiştir. Bartlett’s test sonucunda  $\chi^2$  değeri 2524,487 ve olasılık değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Her iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde, lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Kanada’da uygulanan Lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla yöntem olarak temel bileşenler analizi, döndürme yöntemi olarak equamax

kullanılarak açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 4.2b’de ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 4.2b:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Kanada)

Faktör / değişken	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa	Faktörler İlişkin Cronbach Alfa
<b>Faktör 1: Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç</b>				
S23. Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	0,673		0,916	
S27. Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim	0,658		0,914	
S28. Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim	0,850		0,898	
S29. Sosyal hayatımdaki sıkıntılarımı yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem	0,821	54,131	0,897	<b>0,920</b>
S30. İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım	0,838		0,901	
S32. Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansiyorsa, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem.	0,721		0,920	
S33. Yöneticimden ailem ya da arkadaşarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim	0,776		0,901	
<b>Faktör:2 Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven</b>				
S15. Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim	0,751		0,922	
S16. Affedilebilir bir hatam karşısında yöneticim beni iş yerimdeki diğer kişilere karşı savunur.	0,883		0,917	
S17. Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir.	0,621		0,916	
S18. Yöneticim için çalışmalarımda elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem	0,629		0,918	
S19. Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim beni savunur.	0,761		0,919	
S20. Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim.	0,670	8,782	0,914	<b>0,926</b>
S21. Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım	0,495		0,923	
S22. Yöneticimin mesleki becerisini takdir ederim.	0,421		0,939	
S24. Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım.	0,587		0,917	
S25. Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra çaba sarf etmeye istekliyimdir	0,802		0,920	
S26. Yöneticimin iş bilgisinden çok etkilenirim	0,729		0,918	
S31. İşle ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim	0,630		0,916	
S34. Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm	0,448		0,926	
<b>Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Cronbach Alfa Değeri: 0,951</b>	<b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı: 62,913</b>			

Tablo 4.2b’de görüldüğü gibi, ölçekte yer alan 20 değişken 2 faktör altında toplanmıştır. Söz konusu boyutlardan 7 ifade “*Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç*” olarak adlandırılan faktör 1 ve 13 ifade “*Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven*” olarak adlandırılan Faktör 2 boyutunu oluşturmaktadır. Faktörlerin toplam varyansı açıklama gücü %62,913’dür. 22. sorunun faktör yükü 0,40’ın altında olduğu için bundan sonra yapılacak analizlerde dikkate alınmayacaktır. Faktör 1’in toplam varyansı açıklama oranı %54,131 ve Faktör 2’nin toplam varyansı açıklama oranı %8,782’dir. Dolayısıyla, lider üye etkileşimi ölçeğinin son derece güvenilir ve yapı geçerliliğe sahip olduğu söylenebilir.

Kanada’da uygulanan Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa değeri ise 0,951 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla, lider üye etkileşimi ölçeğinin güvenilirliği yüksektir. Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin birinci faktörün Cronbach Alfa değeri 0,920 ve ikinci faktörün Cronbach Alfa değeri 0,926 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla her iki alt boyutun yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ikinci faktör altında yer alan 22. sorunun Cronbach Alfa değeri (0,939) ikinci faktörün Cronbach Alfa değerinden (0,926) büyük olduğu için 22. soru analize dahil edilmemiştir.

#### 4.6.5. Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Türkiye)

Tablo 4.3a’da Türkiye’de uygulanan örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları ile lider üye etkileşimi ölçeği ve alt boyutları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, lider üye etkileşimi ile örgütsel sinizm ölçeği arasında negatif, anlamlı ve orta düzeyde (-0,514) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeği ile alt boyutları olan bilişsel (0,933), duyuşsal (,925) ve davranışsal (0,797) faktörler arasında pozitif, anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Lider üye etkileşimi ölçeği ile alt boyutları olan Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu (0,969), Sosyal Hayat boyutu (0,823) ve Katkı boyutu (0,808) arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki söz konusudur.

**Tablo 4.3a:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeği ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Pearson Korelasyon Matrisi (Türkiye)

	Ort.	Std. S.	ÖS Ölçeği	LÜE Ölçeği	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Etki, Sadakat Profesyonel Saygı ve Güven	Sosyal Hayat	Katkı
ÖS Ölçeği	2,8577	0,81885	1							
LÜE Ölçeği	3,1813	0,90281	-0,514**	1						
Bilişsel	2,8299	0,92241	0,933**	-0,432**	1					
Duyuşsal	2,66343	0,96947	0,925**	-0,479**	0,817**	1				
Davranışsal	3,1716	0,83981	0,797**	-0,469**	0,632**	0,591**	1			
Etki, Sadakat Profesyonel Saygı ve Güven	3,3520	0,98711	-0,567**	0,969**	-0,503**	-0,513**	-0,504**	1		
Sosyal Hayat	2,7075	0,96547	-0,264**	0,823**	-0,207*	-0,290**	-0,199**	0,688**	1	
Katkı	3,2886	1,07434	-0,401**	0,808**	-0,265**	-0,366**	-0,475**	0,722**	0,585**	1

Not: \* <0,05, \*\* <0,01

#### 4.6.6. Değişkenlerin Korelasyon Analizi (Kanada)

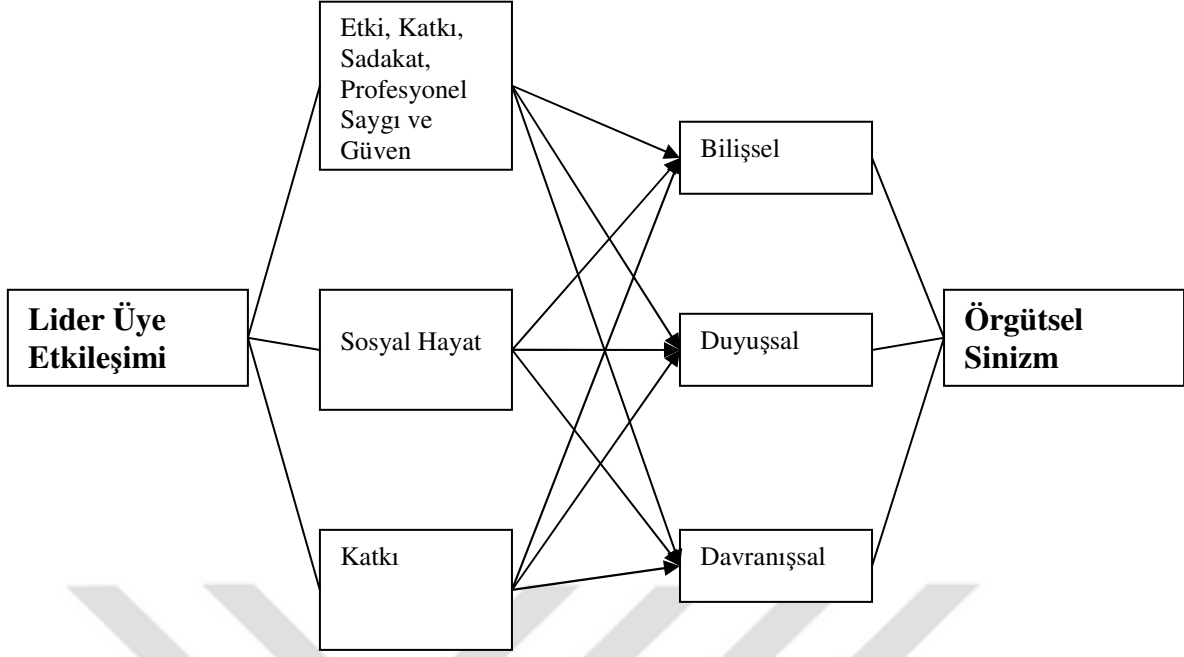
Tablo 4.3b'de örgütsel sinizm ölçeği ve alt boyutları ile lider üye etkileşimi ölçeği ve alt boyutları arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, lider üye etkileşimi ile örgütsel sinizm ölçeği arasında negatif, anlamlı ve orta düzeyde (-0,440) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeği ile alt boyutları olan bilişsel (0,873) ve duyuşsal (0,919) faktörler arasında pozitif, anlamlı ve çok güçlü, davranışsal (0,654) faktör ile pozitif, anlamlı ve yüksek bir ilişki bulunmuştur. Lider üye etkileşimi ölçeği ile alt boyutları olan Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu (0,912) ve Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu (0,960) arasında anlamlı, pozitif ve çok güçlü bir ilişki söz konusudur.

**Tablo 4.3b:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeği ve Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Pearson Korelasyon Matrisi (Kanada)

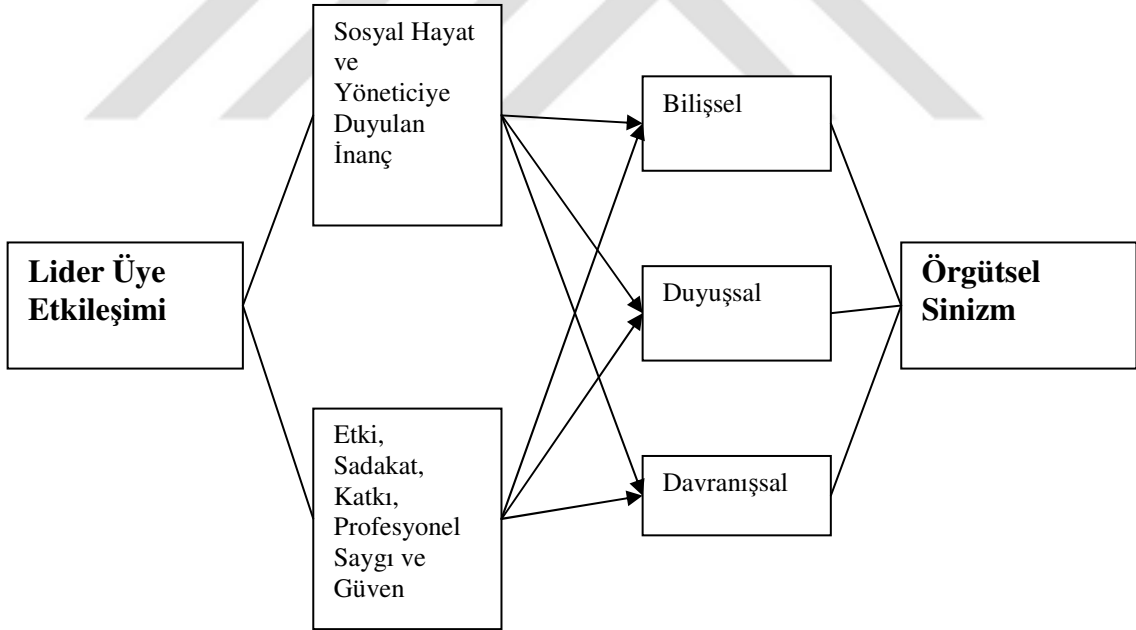
	Ort.	Std. S.	ÖS Ölçeği	LÜE Ölçeği	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç	Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven
ÖS Ölçeği	2,8204	0,75005	1						
LÜE Ölçeği	3,3681	0,72391	-0,440**	1					
Bilişsel	2,6681	0,95087	0,873**	-0,415**	1				
Duyuşsal	2,6097	0,90788	0,919**	-0,474**	0,709**	1			
Davranışsal	3,3073	0,77534	0,654**	-0,152	0,344**	0,514**	1		
Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç	3,1607	0,86524	-0,357**	0,912**	-0,338**	-0,392**	-0,144	1	
Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven	3,5133	0,74631	-0,472**	0,960**	-0,428**	-0,514**	-0,160	0,772**	1

Not: \* <0,05, \*\* <0,01

Araştırmaya dair yapılan analizler sonucunda Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile Örgütsel Sinizm alt boyutları arasındaki ilişkiyi içeren model Şekil 4.1a'da Türkiye için, Şekil 4.1b'de Kanada için kapsamlı olarak gösterilmiştir.



**Şekil 4.1a:** Türkiye Araştırma Modeli



**Şekil 4.1b:** Kanada Araştırma Modeli

## V. BÖLÜM

### 5. BULGULAR

#### 5.1. Betimleyici İstatistikler

##### 5.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzdeler ve Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan, Türkiye ve Kanada örneklemini üzerinden ayrı ayrı değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin yüzdeler ve frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmektedir. Türkiye’de araştırmaya katılan çalışanların yüzde ve frekans değerleri Tablo 5.1a’da, Kanada’da araştırmaya katılan çalışanların yüzde ve frekans değerleri Tablo 5.1b’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.1a:** Türkiye’de Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde Değerleri ve Frekanslar Dağılımları

Değişkenler	Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	29	21,6
	Erkek	105	78,4
Eğitim Durumu	Lisans	83	61,9
	Lisansüstü	51	38,1
Yaş	24	1	0,7
	25	5	3,7
	26	15	11,2
	27	9	6,7
	28	12	9,0
	29	17	12,7
	30	7	5,2
	31	14	10,4
	32	12	9,0
	33	14	10,4
	34	10	7,5
Medeni Durum	Bekar	71	53,0
	Evli	63	47,0
İş Yerindeki Pozisyonu	Çalışan	112	83,6
	Yönetici	22	16,4
Çalışma Süresi	6 aydan az	9	6,7
	6 ay – 1 yıl	4	3,0
	1 – 5 yıl	84	62,7
	6 – 10 yıl	28	20,9
	10 yıldan fazla	9	6,7

Tablo 5.1a’da da görülebileceği üzere, Türkiye örneklemini üzerinden araştırmaya toplam 134 kişi katılmıştır ve katılan çalışanların 29’u kadın (%21,6), 105’i (%78,4) erkektir. Bu katılımcılardan 83 kişi (%61,9) lisans, 51 kişi (%38,1) ise yüksek lisans düzeyinde eğitim almıştır. Katılımcıların yaş dağılımına ilişkin özelliklerine bakıldığında, yaş aralığının 24 ile 37 yaş arasında değiştiğini görmek mümkündür. 24 yaşında 1, 37 yaşında 2 katılımcının bulunduğu araştırmada, katılımcıların %49,2’si 24-30, %50,8’i 31-37 yaş aralığındadır. Katılımcıların medeni durumları ise bize 71 kişinin (%53,0) bekar, 63 kişinin (%47,0) evli olduğunu göstermektedir. İş yerindeki pozisyon bakımından incelenen katılımcıların 112’sinin (%83,6) çalışan, 22’sinin (%16,4) ise yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Bu bilgilere ek olarak cinsiyet ve eğitim düzeyi noktasından bakıldığında, 29 kadın katılımcının 18’inin lisans, 11’inin lisansüstü düzeyde, 105 erkek katılımcının ise 65’inin lisans, 40’ının lisansüstü düzeyde eğitim aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların iş



yerindeki pozisyonu ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, 112 çalışandan 69 kişinin lisans, 43 kişinin lisansüstü, 22 yöneticiden 14 yöneticinin lisans, 8 yöneticinin de lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir.

Örnekleme ilişkin tüm oranlar dikkate alındığında oranların dengeli olduğunu ancak cinsiyet noktasında katılımcıların çoğunun erkek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan şirketin bir inşaat firması olması, erkek çalışanların fazla olma sebebini açıklayabilecek bir neden olabilir. Özellikle Türkiye genelinde İnşaat Mühendisliği bölümünü tercih eden öğrencilerin ya da bu mesleğe ilişkin işlerin erkekler tarafından daha fazla ilgi görüyor olmasının sebebi de bu konu ile ilişkilendirilebilir.

**Tablo 5.1b:** Kanada’da Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Yüzde Değerleri ve Frekanslar Dağılımları

Değişkenler	Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	39	27,1
	Erkek	105	72,9
Eğitim Durumu	Lisans	91	63,2
	Lisansüstü	53	36,8
Yaş	22	2	1,4
	24	2	1,4
	25	2	1,4
	26	6	4,2
	27	5	3,5
	28	6	4,2
	29	10	6,9
	30	21	14,6
	31	19	13,2
	32	21	14,6
	33	19	13,2
	34	19	13,2
	35	5	3,5
Medeni Durum	Bekar	77	53,5
	Evli	67	46,5
İş Yeriindeki Pozisyonu	Çalışan	78	54,2
	Yönetici	66	45,8
Çalışma Süresi	6 aydan az	8	5,6
	6 ay – 1 yıl	8	5,6
	1 – 5 yıl	79	54,9
	6 – 10 yıl	48	33,3
	10 yıldan fazla	1	0,7

Tablo 5.1b'ye göre, araştırmaya Kanada örneklemini üzerinden 144 kişi katılmıştır. Katılımcıların 39'u (%27,1) kadın, 105'i (%72,9) ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri noktasında Kanada'da araştırmaya katılan çalışanların 91'i (%63,2) lisans, 53'ü (%36,8) ise lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında, yaş aralığı 22 ile 38 yaş arasında değişmektedir. Katılımcı grubunun %4,2'si 22-25 yaş aralığında, %33,4'ü 26-30 yaş aralığında, %57,7'si 31-35 yaş aralığında ve %4,9'u da 36-40 yaş aralığındadır. Katılımcılar incelendiğinde, 78 katılımcının (%54,2) departmanda çalışan, 66 katılımcının (%45,8) ise yönetici pozisyonunda görev yaptığı tespit edilmiştir.

Bu bilgiler ışığında ulaşılan diğer verilerden biri de katılımcıların iş yerindeki pozisyonları ile eğitim durumları arasındaki ilişkidir. Katılımcılardan çalışan pozisyonundaki 47 kişi lisans, 31 kişi lisansüstü, yönetici pozisyonundaki 44 kişi lisans, 22 kişi ise lisansüstü düzeyde eğitim görmüş kişilerdir. Katılımcıların cinsiyeti ve eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, toplam 39 kadın çalışanın 28'inin lisans, 11'inin lisansüstü, 105 erkek çalışanın da 63'ünün lisans, 42'sinin lisansüstü düzeyde eğitim aldıkları görülmektedir.

Kanada örneklemine ilişkin oranlar ışığında, Türkiye örnekleminde de görüldüğü gibi, Kanada örnekleminde de erkek çalışan sayısının kadın çalışan sayısına göre üstün olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle, sektörün her iki ülkenin örnekleminde de görüldüğü gibi benzer sebeplerle erkek çalışanlar açısından daha fazla tercih edildiği, ya da örgütlerin işe alımlarda erkek çalışanlara daha fazla öncelik tanıdığını söylemek mümkündür.

### 5.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5.2'de Türkiye ve Kanada için örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin ifadelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. 1., 2., 3., 5., 6., 8., 10., 12. ve 13. ifadeler Türkiye'deki katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması Kanada'daki katılımcılardan daha fazladır. Türkiye'deki katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde, 12., 13. ve 14. ifadelerin 3'ün üzerinde bir

ortalamaya, diğer ifadelerin ise 3'ün altında bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla 12., 13. ve 14. ifadelerle “katılıyorum” düşüncesine, diğer ifadelerle ise “katılmıyorum” düşüncesine yakın yanıtlar verdiklerini söyleyebiliriz. Kanada'daki katılımcıların ise ölçekte bulunan ifadeleri ne şekilde yanıtladıkları incelendiğinde, 11., 12., 13. ve 14. ifadelerle 3'ün üzerinde bir ortalama ile cevap verdikleri ve bu ifadelerle “katılıyorum” düşüncesine yakın, diğer ifadelerle ise 3'ün altında bir ortalama ile “katılmıyorum” düşüncesine yakın yanıt verdikleri görülmektedir.

**Tablo 5.2:** Türkiye ve Kanada İçin Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Türkiye			Kanada		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
1.Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	134	2,9030	1,09592	144	2,5486	1,08280
2. Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum	134	2,8955	1,09179	144	2,6736	1,12710
3. Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	134	2,9104	,97690	144	2,6667	1,16475
4. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır	134	2,6045	1,06212	144	2,6528	1,06646
5. Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir	134	2,8358	1,20272	144	2,7986	1,08118
6. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım	134	2,6194	1,17489	144	2,4861	1,05768
7. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım	134	2,4851	1,14862	144	2,4861	1,05105
8. Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	134	2,7463	1,16132	144	2,7361	1,07733
9. Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim	134	2,4030	1,13799	144	2,4236	,95771
10. Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır	134	2,9179	1,16366	144	2,9167	1,01389
11. Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum	134	2,8060	1,21691	144	3,2292	1,10763
12. Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum	134	3,4478	,89751	144	3,4236	,97220
13. Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm	134	3,3358	,97290	144	3,2917	1,03691
14. Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır	134	3,0970	1,19441	144	3,1528	,90314
Valid N (listwise)	134			144		

### 5.1.3. Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5.3'te Türkiye ve Kanada için lider üye etkileşimi ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo 5.3

incelendiğinde, Kanada'nın ortalamasının 15., 16., 17., 19., 20., 21., 23., 25., 26., 27., 28., 29., 30., 31., 32., 33. ve 34. ifadelerde daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Türkiye'deki katılımcıların 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27. ve 34. ifadelere verdikleri cevapların ortalaması 3'ün üzerindedir. Dolayısıyla "katılıyorum" düşüncesine yakın cevap verdiklerini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, 28., 29., 30., 31., 32. ve 33. ifadelerin ortalaması ise 3'ün altındadır. Bu noktadan hareketle, katılımcıların bu ifadelere "katılmıyorum" düşüncesine yakın bir cevap verdikleri söylenebilmektedir. Kanada'daki katılımcılar ise 28. ve 33. ifadeler haricinde tüm ifadelere 3'ün üzerinde bir ortalama ile cevap vermişlerdir. Bu durum da bize katılımcıların bu ifadelere "katılıyorum" düşüncesine yakın bir cevap verdiklerini göstermektedir.

**Tablo 5.3:** Türkiye ve Kanada İçin Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Türkiye			Kanada		
	N	Mean	Std. Deviation	N	Mean	Std. Deviation
15.Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim	134	3,5149	1,24294	144	3,9097	,81861
16.Affedilebilir bir hatam karşısında yöneticim beni iş yerimdeki diğer kişilere karşı savunur	134	3,5672	1,09988	144	3,6944	,94815
17.Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir	134	3,2985	1,28631	144	3,4375	1,02226
18.Yöneticim için çalışmalarında elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem	134	3,4851	1,15515	144	3,4306	,90571
19.Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim beni savunur.	134	3,5821	1,07114	144	3,6042	,91773
20.Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim	134	3,2537	1,28430	144	3,5833	1,10624
21.Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım	134	3,2015	1,16838	144	3,3264	,98115
22.Yöneticimin mesleki becerisini takdir ederim	134	3,4328	1,28875	144	3,0764	1,15921
23.Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	134	3,1567	1,01755	144	3,1944	,94075
24.Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım	134	3,3657	1,15388	144	3,2917	1,03691
25.Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra çaba sarf etmeye istekliyimdir	134	3,1791	1,13622	144	3,3611	,77198
26.Yöneticimin iş bilgisinden çok etkilenirim	134	3,0970	1,16896	144	3,4306	1,04214
27.Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim	134	3,3284	1,20010	144	3,3611	1,04855
28.Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim	134	2,6567	1,14448	144	2,9722	1,10273
29.Sosyal hayatımdaki sıkıntılarımı yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem	134	2,6493	1,15203	144	3,0347	1,13071
30.İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım	134	2,6418	1,19147	144	3,1319	1,05940
31.İşle ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim.	134	3,3358	1,14999	144	3,4306	,97272
32.Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansiyorsa, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem	134	2,8060	1,02947	144	3,4514	1,03660
33.Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim	134	2,7836	1,21000	144	2,9792	1,04090
34.Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm	134	3,2910	1,16222	144	3,6597	,99764
Valid N (listwise)	134			144		

#### 5.1.4. Türkiye ve Kanada için Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden yapılan bu çalışmada, kullanılan ölçeklere ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerinin belirlenmesinin yanı sıra, çalışmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm ve lider üye etkileşimi ölçeklerinin alt boyutları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin bağımsız iki örnek t testi sonuçlarına da yer verilmiştir.

Türkiye'deki katılımcıların, örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları için cinsiyet bakımından ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin bir sonuca ulaşmak amacıyla, bağımsız iki örnek t testi sonuçları incelenmiştir. Türkiye örneklemini üzerinden yapılan örgütsel sinizm ölçeği ve cinsiyet arasındaki ilişki Tablo 5.4a'da gösterilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre *bilişsel boyut* için 29 kadın katılımcının ortalaması 2,7517 ve 105 erkek katılımcının ortalaması 2,8514 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, kadın ve erkek katılımcıların ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ve “kararsızım” ifadesine daha yakın düşüncede oldukları sonucuna ulaşılmıştır. *Duyuşsal boyut* için ise, 29 kadın katılımcının ortalaması 2,4621 ve 105 erkek katılımcının ortalaması 2,6819 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla, kadın ve erkek katılımcıların ortalamalarının yine birbirine yakın olduğu ve duygusal boyuttaki ifadelere “katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir. *Davranışsal boyut* ve cinsiyet ortalamaları arasındaki farklılık incelendiğinde, 29 kadın katılımcının ortalaması 2,9914 ve 105 erkek katılımcının ortalaması 3,2214 olarak elde edilmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların ortalamasının birbirine yakın olduğu ve “kararsızım” ifadesine yakın bir düşüncede oldukları tespit edilmiştir. Bağımsız iki örnek t testi ile incelenen bu ilişkide, grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Olasılık değerlerinin 0,05 önem seviyesinden büyük olması, bizi, örgütsel sinizm ölçeği alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaştırmıştır.

**Tablo 5.4a:** Türkiye’deki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi)

		Group Statistics								
		Cinsiyetiniz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
<b>Bilişsel</b>	Kadın		29	2,7517	,82576	,15334				
	Erkek		105	2,8514	,94991	,09270				
<b>Duyuşsal</b>	Kadın		29	2,4621	,84364	,15666				
	Erkek		105	2,6819	,99988	,09758				
<b>Davranışsal</b>	Kadın		29	2,9914	,84114	,15620				
	Erkek		105	3,2214	,83660	,08164				
		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>Bilişsel</b>	Equal variances assumed	1,459	,229	-,514	132	,608	-,09970	,19404	-,48353	,28412
	Equal variances not assumed			-,556	50,395	,580	-,09970	,17918	-,45953	,26012
<b>Duyuşsal</b>	Equal variances assumed	1,410	,237	-1,082	132	,281	-,21984	,20324	-,62187	,18220
	Equal variances not assumed			-1,191	51,840	,239	-,21984	,18456	-,59022	,15055
<b>Davranışsal</b>	Equal variances assumed	,000	,993	-1,309	132	,193	-,23005	,17570	-,57760	,11751
	Equal variances not assumed			-1,305	44,496	,199	-,23005	,17625	-,58514	,12504

Örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları ile cinsiyet değişkeninin ortalamaları arasındaki farklılıklar Kanada örneklemini üzerinden incelendiğinde, *bilişsel boyut* için 39 kadın katılımcının ortalamasının 2,6308 ve 105 erkek katılımcının ortalamasının 2,6819 olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle, kadın ve erkek katılımcıların ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ve bu boyuta ilişkin ifadelerle “kararsızım” düşüncesine daha yakın cevap verdikleri görülmektedir. Bu boyuta ilişkin grup ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. *Duyuşsal boyut* için 39 kadın katılımcının ortalaması 2,4872 ve 105 erkek katılımcının ortalaması 2,6552’dir. Duyuşsal boyut için de kadın ve erkek katılımcıların ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcıların, bu boyuttaki ifadelerle “katılmıyorum” düşüncesine daha yakın cevap verdikleri görülmektedir ve bu boyut için de grup ortalamaları arasında önemli bir farklılığa rastlanmamıştır. *Davranışsal boyut* için 39 kadın katılımcının ortalaması 3,0641 ve 105 erkek katılımcının ortalaması 3,3976 olarak elde edilmiştir. Erkek katılımcıların ortalamasının kadın katılımcılardan

daha yüksek olduğu, erkek katılımcıların davranışsal boyuttaki ifadelerle “katılıyorum” düşüncesine yakın oldukları, kadın katılımcıların ise “kararsızım” düşüncesine daha yakın oldukları görülmektedir. Olasılık değerlerinin, bilişsel ve duyuşsal boyut açısından 0,05 önem seviyesinden büyük olması sebebiyle grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı, davranışsal boyut açısından ise olasılık değerinin 0,05 önem seviyesinden küçük olması sebebiyle grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu değerler Tablo 5.4b’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.4b:** Kanada’daki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

Grup İstatistikleri										
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması					
<b>Bilişsel</b>	Kadın	39	2,6308	,85906	,13756					
	Erkek	105	2,6819	,98633	,09626					
<b>Duyuşsal</b>	Kadın	39	2,4872	,79973	,12806					
	Erkek	105	2,6552	,94441	,09217					
<b>Davranışsal</b>	Kadın	39	3,0641	,91176	,14600					
	Erkek	105	3,3976	,70173	,06848					
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>Bilişsel</b>	Equal variances assumed	2,412	,123	-,286	142	,775	-,05114	,17888	-,40476	,30249
	Equal variances not assumed			-,305	77,531	,762	-,05114	,16789	-,38541	,28314
<b>Duyuşsal</b>	Equal variances assumed	4,145	,044			,325	-,16806	,17026	-,50464	,16852
	Equal variances not assumed			-1,065	79,744	,290	-,16806	,15778	-,48206	,14594
<b>Davranışsal</b>	Equal variances assumed	4,277	,040	-2,329	142	,021	-,33352	,14320	-,61659	-,05045
	Equal variances not assumed			-2,068	55,578	,043	-,33352	,16126	-,65662	-,01042

Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden yapılan bu araştırmada, Lider Üye Etkileşimi alt boyutları ve cinsiyet arasındaki ilişkide grup ortalamaları arasındaki farklılıklar da bağımsız iki örnek t testi ile incelenmektedir.



Tablo 5.5a’da görüldüğü gibi, Türkiye örneklemini üzerinden yapılan bağımsız iki örnek t testi analizi sonuçlarına göre; Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu olarak adlandırılan faktör için 29 kadın katılımcının ortalaması 3,4971 ve 105 erkek katılımcının ortalaması 3,3119 olarak elde edilmiştir. Kadın ve erkek katılımcıların ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir ve dolayısıyla grup ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı söylenebilmektedir. Ayrıca, kadın ve erkek katılımcıların Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven boyutundaki ifadelerde yer alan görüşlere “katılıyorum” düşüncesine daha yakın oldukları görülmektedir. Sosyal Hayat olarak adlandırılan boyut için ise, 29 kadın katılımcının ortalaması 2,8552, 105 erkek katılımcının ortalaması da 2,6667 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ile iki grup arasında önemli bir farklılık olmadığını söylemek mümkündür. Kadın ve erkek katılımcılar Sosyal Hayat boyutundaki ifadelerle katılmamaya daha yakın bir görüşe sahiptirler. Katkı olarak adlandırılan boyut için 29 kadın katılımcının ortalaması 3,3563 ve 105 erkek katılımcının ortalaması 3,2698’dir. Bu sonuca göre de grup ortalamaları arasında önemli bir farklılığa rastlanmamıştır ve Türkiye’deki katılımcıların Katkı boyutunda yer alan ifadelerle “katılıyorum” düşüncesine daha yakın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sig. 2-tailed sonucunda da olasılık değerleri 0.05 önem seviyesinden daha yüksek olduğu için grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 5.5a:** Türkiye’deki Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

		Grup İstatistikleri				
		Cinsiyet	N	Ortlama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
<b>Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Kadın	29	3,4971	,93475	,17358	
	Erkek	105	3,3119	1,00167	,09775	
<b>Sosyal Hayat</b>	Kadın	29	2,8552	,85840	,15940	
	Erkek	105	2,6667	,99292	,09690	
<b>Katkı</b>	Kadın	29	3,3563	,99973	,18564	
	Erkek	105	3,2698	1,09788	,10714	

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Equal variances assumed		,809	,894	132	,373	,18522	,20723	-,22470	,59514
	Equal variances not assumed	,058		,930	47,296	,357	,18522	,19921	-,21547	,58592
<b>Sosyal Hayat</b>	Equal variances assumed	,918	,340	,930	132	,354	,18851	,20264	-,21233	,58934
	Equal variances not assumed			1,011	50,656	,317	,18851	,18654	-,18606	,56307
<b>Katkı</b>	Equal variances assumed	,201	,655	,382	132	,703	,08648	,22610	-,36077	,53373
	Equal variances not assumed			,403	48,316	,688	,08648	,21434	-,34441	,51737

Tablo 5.5b’de ise Kanada örneklemini üzerinden Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutlarının ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız iki örnek t testi sonuçlarına yer verilmektedir. Kanada’daki katılımcılardan alınan cevaplar neticesinde uygulanan faktör analizi ile iki boyutlu olarak belirlenen Lider Üye Etkileşimi Ölçeği’nin alt boyutları ile cinsiyet ilişkisini inceleyen analiz sonuçlarına göre, Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu için 39 kadın katılımcının ortalaması 2,7399, 105 erkek katılımcının ortalaması ise 3,3170 olarak bulunmuştur. Erkeklerin ortalaması kadınların ortalamasından daha büyüktür. Dolayısıyla grup ortalamaları arasında önemli bir fark vardır. Kadın katılımcıların Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutunda yer alan ifadelerle “kararsızım” düşüncesine daha yakın oldukları, erkek katılımcıların ise bu boyut altındaki ifadelerle “katılıyorum” düşüncesine daha yakın oldukları görülmektedir. Sig (2\*tailed) olasılık değeri de 0,001 olarak elde edilmiştir ve bu değer 0,05 önem seviyesinden daha küçük olduğu için grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven olarak adlandırılan ikinci faktör için, 39 kadın katılımcının ortalaması 3,3419 ve 105 erkek katılımcının ortalaması 3,5770'dir. Kadın ve erkek katılımcıların ortalamaları birbirine yakındır ve grup ortalamaları arasında önemli bir fark yoktur. Kadın ve erkek katılımcılar bu boyutta yer alan ifadelerle "katılıyorum" düşüncesini destekler bir yaklaşım göstermişlerdir. Sig. (2-tailed) olasılık değeri de 0,132 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.5b:** Kanada'daki Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyutları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi).

		Grup İstatistikleri								
		Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması				
<b>Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç</b>	Kadın	39	2,7399	,88420	,14159					
	Erkek	105	3,3170	,80787	,07884					
<b>Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Kadın	39	3,3419	,86260	,13813					
	Erkek	105	3,5770	,69200	,06753					
		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç</b>	Equal variances assumed	1,671	,198	-3,712	142	,000	-,57708	,15545	-,88438	-,26978
	Equal variances not assumed			-3,561	63,005	,001	-,57708	,16206	-,90092	-,25324
<b>Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Equal variances assumed	5,204	,024	-1,691	142	,093	-,23510	,13905	-,50998	,03977
	Equal variances not assumed			-1,529	57,145	,132	-,23510	,15375	-,54297	,07276

Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden araştırmaya katılan katılımcıların örgütsel sinizm ölçeği alt boyutları ile yaş ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ilişkin sonuçlara ulaşmak adına da ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 5.6a, Türkiye'deki örneklem üzerinden elde edilen örgütsel sinizm ölçeği alt boyutları ile yaş arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmış, bilişsel

boyut için F değeri 0,825, duyuşsal boyut için 0,509 ve davranışsal boyut için 0,886 olarak elde edilmiştir. Yaş gruplarının birbirleri arasındaki ilişkiyi de incelemek adına yapılan Tukey Testi sonuçları da incelenmiş, tüm sonuçlar çerçevesinde, yaş grupları arasında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 5.6a:** Türkiye’deki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi)

Çoklu Karşılaştırmalar							
Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) yaşınız nedir	(J) yaşınız nedir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bilişsel	25 yaş ve altı	26-30 yaş	-,67213	,42993	,403	-1,7911	,4468
		31-35 yaş	-,64483	,43078	,442	-1,7660	,4763
		35 yaş üstü	-,60000	,50622	,637	-1,9175	,7175
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	,67213	,42993	,403	-,4468	1,7911
		31-35 yaş	,02730	,16950	,999	-,4138	,4684
		35 yaş üstü	,07213	,31531	,996	-,7485	,8928
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	,64483	,43078	,442	-,4763	1,7660
		26-30 yaş	-,02730	,16950	,999	-,4684	,4138
		35 yaş üstü	,04483	,31646	,999	-,7788	,8684
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	,60000	,50622	,637	-,7175	1,9175
		26-30 yaş	-,07213	,31531	,996	-,8928	,7485
		31-35 yaş	-,04483	,31646	,999	-,8684	,7788
Duyuşsal	25 yaş ve altı	26-30 yaş	-,51279	,45349	,671	-1,6930	,6675
		31-35 yaş	-,54552	,45438	,628	-1,7281	,6370
		35 yaş üstü	-,60000	,53396	,676	-1,9897	,7897
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	,51279	,45349	,671	-,6675	1,6930
		31-35 yaş	-,03273	,17879	,998	-,4980	,4326
		35 yaş üstü	-,08721	,33259	,994	-,9528	,7784
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	,54552	,45438	,628	-,6370	1,7281
		26-30 yaş	,03273	,17879	,998	-,4326	,4980
		35 yaş üstü	-,05448	,33380	,998	-,9232	,8143
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	,60000	,53396	,676	-,7897	1,9897
		26-30 yaş	,08721	,33259	,994	-,7784	,9528
		31-35 yaş	,05448	,33380	,998	-,8143	,9232
Davranışsal	25 yaş ve altı	26-30 yaş	-,52869	,39117	,532	-1,5467	,4894
		31-35 yaş	-,35345	,39193	,804	-1,3735	,6666
		35 yaş üstü	-,37500	,46058	,848	-1,5737	,8237
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	,52869	,39117	,532	-,4894	1,5467
		31-35 yaş	,17524	,15422	,668	-,2261	,5766
		35 yaş üstü	,15369	,28688	,950	-,5929	,9003
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	,35345	,39193	,804	-,6666	1,3735
		26-30 yaş	-,17524	,15422	,668	-,5766	,2261
		35 yaş üstü	-,02155	,28793	1,000	-,7709	,7278
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	,37500	,46058	,848	-,8237	1,5737
		26-30 yaş	-,15369	,28688	,950	-,9003	,5929
		31-35 yaş	,02155	,28793	1,000	-,7278	,7709

**Tablo 5.6a:** Türkiye’deki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi) (Devamı)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bilişsel	Between Groups	2,115	3	,705	,825	,482
	Within Groups	111,046	130	,854		
	Total	113,161	133			
Duyuşsal	Between Groups	1,453	3	,484	,509	,676
	Within Groups	123,549	130	,950		
	Total	125,002	133			
Davranışsal	Between Groups	1,879	3	,626	,886	,450
	Within Groups	91,923	130	,707		
	Total	93,802	133			

ANOVA testi Kanada örneklemini üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile yaş arasındaki ilişkiyi incelemek için de kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörlerin yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test eden ANOVA sonuçlarına göre, bilişsel boyut için F değeri 1,881, duyuşsal boyut için 0,799 ve davranışsal boyut için 1,715 olarak elde edilmiştir. Yaş gruplarının da kendi aralarında örgütsel sinizmin alt boyutları ile anlamlı bir farklılığının olup olmadığını görebilmek için Tukey Testi yapılmış, elde edilen sonuçlar çerçevesinde yaş grupları arasında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.6b’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.6b:** Kanada'daki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi)

Çoklu Karşılaştırmalar Tukey HSD							
Dependent Variable	(I) yaşınız nedir	(J) yaşınız nedir	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95%Confidence Interval Lower Bound Upper Bound	
Bilişsel	25 yaş ve altı	26-30 yaş	,36667	,40798	,805	-,6942	1,4275
		31-35 yaş	,63133	,39831	,390	-,4043	1,6670
		35 yaş üstü	,94286	,52419	,278	-,4201	2,3058
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	-,36667	,40798	,805	-1,4275	,6942
		31-35 yaş	,26466	,17085	,411	-,1796	,7089
		35 yaş üstü	,57619	,38120	,433	-,4150	1,5674
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	-,63133	,39831	,390	-1,6670	,4043
		26-30 yaş	-,26466	,17085	,411	-,7089	,1796
		35 yaş üstü	,31153	,37083	,835	-,6527	1,2757
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	-,94286	,52419	,278	-2,3058	,4201
		26-30 yaş	-,57619	,38120	,433	-1,5674	,4150
		31-35 yaş	-,31153	,37083	,835	-1,2757	,6527
Duyuşsal	25 yaş ve altı	26-30 yaş	,49583	,39395	,591	-,5285	1,5202
		31-35 yaş	,56466	,38461	,459	-,4354	1,5647
		35 yaş üstü	,67619	,50616	,542	-,6399	1,9923
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	-,49583	,39395	,591	-1,5202	,5285
		31-35 yaş	,06883	,16498	,975	-,3601	,4978
		35 yaş üstü	,18036	,36809	,961	-,7767	1,1375
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	-,56466	,38461	,459	-1,5647	,4354
		26-30 yaş	-,06883	,16498	,975	-,4978	,3601
		35 yaş üstü	,11153	,35808	,989	-,8195	1,0426
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	-,67619	,50616	,542	-1,9923	,6399
		26-30 yaş	-,18036	,36809	,961	-1,1375	,7767
		31-35 yaş	-,11153	,35808	,989	-1,0426	,8195
Davranışsal	25 yaş ve altı	26-30 yaş	-,40104	,33324	,626	-1,2675	,4654
		31-35 yaş	-,61195	,32534	,241	-1,4579	,2340
		35 yaş üstü	-,60119	,42816	,499	-1,7145	,5121
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	,40104	,33324	,626	-,4654	1,2675
		31-35 yaş	-,21091	,13955	,433	-,5738	,1520
		35 yaş üstü	-,20015	,31137	,918	-1,0098	,6095
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	,61195	,32534	,241	-,2340	1,4579
		26-30 yaş	,21091	,13955	,433	-,1520	,5738
		35 yaş üstü	,01076	,30290	1,000	-,7768	,7983
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	,60119	,42816	,499	-,5121	1,7145
		26-30 yaş	,20015	,31137	,918	-,6095	1,0098
		31-35 yaş	-,01076	,30290	1,000	-,7983	,7768

Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden Örgütsel sinizmin alt boyutları ile yaş arasındaki ilişki incelenmiş, ancak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Aynı örneklem üzerinden yaş değişkeni ile Lider Üye Etkileşimi Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek adına da ANOVA Analizi kullanılmış, sonuçlar Türkiye örneklemini için Tablo 5.6a'da, Kanada örneklemini için ise Tablo 5.6b'de gösterilmiştir.

Tablo 5.7a'da Türkiye'deki katılımcılar için Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin alt boyutları olan "Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven", "Sosyal Hayat" ve "Katkı" boyutlarının yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığının olup olmadığını test etmek

amacıyla ANOVA Analizi, yaş gruplarının da kendi arasındaki ilişkiyi gözlemleyebilmek adına da Tukey Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre; Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu için F değeri 0,868, Sosyal Hayat boyutu için 1,359 ve Katkı boyutu için 1,101 olarak elde edilmiştir. Yaş grupları arasında bu üç boyut bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.7a:** Türkiye'deki Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi)

Dependent Variable	(I) yaşınız nedir	(J) yaşınız nedir	Multiple Comparisons Tukey HSD			95% Confidence Interval	
			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
<b>Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	25 yaş ve altı	26-30 yaş	,28005	,45987	,929	-,9168	1,4769
		31-35 yaş	,30172	,46077	,914	-,8975	1,5009
		35 yaş üstü	,75833	,54146	,501	-,6509	2,1675
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	-,28005	,45987	,929	-1,4769	,9168
		31-35 yaş	,02167	,18130	,999	-,4502	,4935
		35 yaş üstü	,47828	,33727	,490	-,3995	1,3560
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	-,30172	,46077	,914	-1,5009	,8975
		26-30 yaş	-,02167	,18130	,999	-,4935	,4502
		35 yaş üstü	,45661	,33849	,534	-,4243	1,3376
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	-,75833	,54146	,501	-2,1675	,6509
		26-30 yaş	-,47828	,33727	,490	-1,3560	,3995
		31-35 yaş	-,45661	,33849	,534	-1,3376	,4243
<b>Sosyal Hayat</b>	25 yaş ve altı	<b>26-30 yaş</b>	,06230	,44731	,999	-1,1019	1,2265
		<b>31-35 yaş</b>	,03103	,44819	1,000	-1,1354	1,1975
		<b>35 yaş üstü</b>	,68000	,52668	,570	-,6907	2,0507
	26-30 yaş	<b>25 yaş ve altı</b>	-,06230	,44731	,999	-1,2265	1,1019
		<b>31-35 yaş</b>	-,03126	,17635	,998	-,4902	,4277
		<b>35 yaş üstü</b>	,61770	,32806	,240	-,2361	1,4715
	31-35 yaş	<b>25 yaş ve altı</b>	-,03103	,44819	1,000	-1,1975	1,1354
		<b>26-30 yaş</b>	,03126	,17635	,998	-,4277	,4902
		<b>35 yaş üstü</b>	,64897	,32925	,204	-,2079	1,5059
	35 yaş üstü	<b>25 yaş ve altı</b>	-,68000	,52668	,570	-2,0507	,6907
		<b>26-30 yaş</b>	-,61770	,32806	,240	-1,4715	,2361
		<b>31-35 yaş</b>	-,64897	,32925	,204	-1,5059	,2079
<b>Katkı</b>	25 yaş ve altı	26-30 yaş	,12022	,49919	,995	-1,1790	1,4194
		31-35 yaş	-,10920	,50017	,996	-1,4109	1,1925
		35 yaş üstü	,50000	,58777	,830	-1,0297	2,0297
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	-,12022	,49919	,995	-1,4194	1,1790
		31-35 yaş	-,22941	,19681	,650	-,7416	,2828
		35 yaş üstü	,37978	,36611	,728	-,5730	1,3326
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	,10920	,50017	,996	-1,1925	1,4109
		26-30 yaş	,22941	,19681	,650	-,2828	,7416
		35 yaş üstü	,60920	,36744	,350	-,3471	1,5655
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	-,50000	,58777	,830	-2,0297	1,0297
		26-30 yaş	-,37978	,36611	,728	-1,3326	,5730
		31-35 yaş	-,60920	,36744	,350	-1,5655	,3471

**Tablo 5.7a:** Türkiye’deki Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi) (Devamı)

		ANOVA				
		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
<b>Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Between Groups	2,546	3	,849	,868	,459
	Within Groups	127,046	130	,977		
	Total	129,592	133			
<b>Sosyal Hayat</b>	Between Groups	3,769	3	1,256	1,359	,258
	Within Groups	120,203	130	,925		
	Total	123,973	133			
<b>Katkı</b>	Between Groups	3,805	3	1,268	1,101	,351
	Within Groups	149,705	130	1,152		
	Total	153,509	133			

Kanada’daki örneklem üzerinden Lider Üye Etkileşimi alt boyutları ile yaş grupları arasındaki ilişki incelendiğinde, “Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç” boyutu için F değeri 0,962, “Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven” boyutu için ise 1,233 olarak elde edilmiştir. Sonuçlar neticesinde, yaş grupları arasında bu iki boyut bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüş, sonuçlar Tablo 5.7b’de gösterilmiştir.



**Tablo 5.7b:** Kanada'daki Lider Üye Etkileşimi Alt Boyutları ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki (ANOVA Analizi)

Çoklu Karşılaştırma							
Dependent Variable	(I) yaşınız nedir	(J) yaşınız nedir	Tukey HSD			95% Confidence Interval	
			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
<b>Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç</b>	25 yaş ve altı	26-30 yaş	-,41071	,37481	,693	-1,3853	,5639
		31-35 yaş	-,48738	,36593	,544	-1,4388	,4641
		35 yaş üstü	-,09864	,48157	,997	-1,3508	1,1535
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	,41071	,37481	,693	-,5639	1,3853
		31-35 yaş	-,07666	,15696	,962	-,4848	,3315
		35 yaş üstü	,31207	,35021	,809	-,5985	1,2227
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	,48738	,36593	,544	-,4641	1,4388
		26-30 yaş	,07666	,15696	,962	-,3315	,4848
		35 yaş üstü	,38874	,34068	,665	-,4971	1,2746
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	,09864	,48157	,997	-1,1535	1,3508
		26-30 yaş	-,31207	,35021	,809	-1,2227	,5985
		31-35 yaş	-,38874	,34068	,665	-1,2746	,4971
<b>Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	25 yaş ve altı	26-30 yaş	-,30382	,32238	,782	-1,1420	,5344
		31-35 yaş	-,48829	,31473	,410	-1,3066	,3301
		35 yaş üstü	-,40079	,41420	,768	-1,4778	,6762
	26-30 yaş	25 yaş ve altı	,30382	,32238	,782	-,5344	1,1420
		31-35 yaş	-,18447	,13500	,522	-,5355	,1666
		35 yaş üstü	-,09697	,30121	,988	-,8802	,6862
	31-35 yaş	25 yaş ve altı	,48829	,31473	,410	-,3301	1,3066
		26-30 yaş	,18447	,13500	,522	-,1666	,5355
		35 yaş üstü	,08749	,29302	,991	-,6744	,8494
	35 yaş üstü	25 yaş ve altı	,40079	,41420	,768	-,6762	1,4778
		26-30 yaş	,09697	,30121	,988	-,6862	,8802
		31-35 yaş	-,08749	,29302	,991	-,8494	,6744

## ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<b>Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç</b>	Between Groups	2,161	3	,720	,962	,413
	Within Groups	104,895	140	,749		
	Total	107,056	143			
<b>Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Between Groups	2,050	3	,683	1,233	,300
	Within Groups	77,598	140	,554		
	Total	79,648	143			

Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden lider üye etkileşimi ve örgütsel sinizm ölçeklerinin alt boyutları ile cinsiyet ve yaş arasındaki ilişkiler incelendikten sonra, katılımcıların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyonlar ile bu ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişki de incelenmiştir.

Öncelikle Türkiye'deki katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutları ile iş yerindeki mevcut pozisyonlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığına ulaşmak için Bağımsız İki Örnek t Testi sonuçları incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre bilişsel boyut için 112 çalışan pozisyonundaki katılımcının

ortalaması 2,8639 ve 22 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,6364 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu ve “kararsızım” düşüncesine daha yakın oldukları görülmektedir. Duyuşsal boyut için 112 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,6786 ve 22 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,4091 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, çalışan ve yönetici katılımcıların ortalamaları birbirine yakındır ve duyuşsal boyuttaki ifadelere “katılmıyorum” düşüncesi yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Davranışsal boyut için 112 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,2121 ve 22 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,9659 olarak elde edilmiştir. Çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalaması bu boyut için de birbirine yakın çıkmıştır ve “kararsızım” görüşüne yakın oldukları görülmüştür. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı görülmektedir. Sig (2 tailed) sonucunda da olasılık değerleri 0,05 önem seviyesinden büyük olduğu için grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinizm alt boyutları ile Türkiye’deki katılımcıların mevcut iş yerlerinde çalıştıkları pozisyon arasındaki ilişkiyi gösteren t testi sonuçları Tablo 5.8a’da gösterilmektedir.

**Tablo 5.8a:** Türkiye’deki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Yerlerinde Çalıştıkları Pozisyon Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi)

		Group Statistics				
İş Yerinizdeki Pozisyonunuz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Bilişsel	Çalışan	112	2,8679	,96704	,09138	
	Yönetici	22	2,6364	,63136	,13461	
Duyuşsal	Çalışan	112	2,6786	,97661	,09228	
	Yönetici	22	2,4091	,92062	,19628	
Davranışsal	Çalışan	112	3,2121	,86551	,08178	
	Yönetici	22	2,9659	,67390	,14368	

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	Equal variances assumed	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Bilişsel	Equal variances assumed	4,251	,041	1,077	132	,284	,23149	,21498	-,19375	,65674
	Equal variances not assumed			1,423	43,084	,162	,23149	,16269	-,09659	,55957
Duyuşsal	Equal variances assumed	,019	,891	1,194	132	,235	,26948	,22572	-,17702	,71598
	Equal variances not assumed			1,242	31,023	,223	,26948	,21689	-,17285	,71181
Davranışsal	Equal variances assumed	1,851	,176	1,260	132	,210	,24614	,19541	-,14041	,63269
	Equal variances not assumed			1,489	36,096	,145	,24614	,16532	-,08911	,58140

Kanada’daki katılımcıların Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutları ile iş yerindeki mevcut pozisyonlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı sonucuna ulaşmak için de Bağımsız İki Örnek t Testi sonuçları incelenmiş, analiz sonuçları, Tablo 5.8b’de gösterilmiştir. Tablo 5.8b’de gösterilmiş olan Bağımsız iki örnek t testi sonuçlarına göre, bilişsel boyut için 78 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,8231 ve 66 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,4848 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, çalışan pozisyonundaki katılımcıların bilişsel boyuttaki ifadelerle “kararsızım” düşüncesine daha yakın, yönetici pozisyonundaki katılımcıların ise bu ifadelerle “katılmıyorum” düşüncesine daha yakın oldukları görülmüştür.

Duyuşsal boyut için 78 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,6308 ve 66 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,5848 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışan ve yönetici katılımcıların ortalamalarının birbirine yakın olduğu ve duyuşsal boyuttaki ifadelerle “katılmıyorum” yönünde cevap verdikleri görülmektedir. Davranışsal boyut için 78 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,3462 ve 66 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,2614 olarak elde edilmiştir. Çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalaması bu boyut için de birbirine yakındır ve “kararsızım” görüşüne yakın oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Sig (2 tailed) sonucunda bilişsel boyut için olasılık değeri 0,05’den küçük olduğu için çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların bilişsel boyut açısından grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, duyuşsal ve davranışsal boyut için olasılık değerleri 0,05’den büyük olduğu için grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 5.8b:** Kanada'daki Örgütsel Sinizm Ölçeği Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Yerlerinde Çalıştıkları Pozisyon Arasındaki İlişki (Bağımsız İki Örnek t Testi)

		Grup İstatistikleri			
İş Yerindeki Pozisyon		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bilişsel	Çalışan	78	2,8231	,93029	,10533
	Yönetici	66	2,4848	,94921	,11684
Duyuşsal	Çalışan	78	2,6308	,96326	,10907
	Yönetici	66	2,5848	,84439	,10394
Davranışsal	Çalışan	78	3,3462	,83085	,09408
	Yönetici	66	3,2614	,70769	,08711

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Bilişsel	Equal variances assumed	,034	,854	2,154	142	,033	,33823	,15705	,02778	,64868
	Equal variances not assumed			2,150	137,129	,033	,33823	,15731	,02716	,64930
Duyuşsal	Equal variances assumed	3,166	,077	,301	142	,764	,04592	,15233	-,25520	,34704
	Equal variances not assumed			,305	141,811	,761	,04592	,15066	-,25191	,34375
Davranışsal	Equal variances assumed	3,132	,079	,653	142	,515	,08479	,12994	-,17207	,34165
	Equal variances not assumed			,661	141,991	,509	,08479	,12821	-,16866	,33824

Katılımcıların iş yerlerindeki pozisyonları ile Örgütsel Sinizm ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişki incelendikten sonra, katılımcıların iş yerlerindeki pozisyonları ile Lider Üye Etkileşimi ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki de Bağımsız İki Örnek t Testi ile incelenmiştir.

Türkiye'deki katılımcıların, Lider Üye Etkileşimi ölçeğinin alt boyutları için işyerindeki mevcut pozisyonları bakımından ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız iki örnek t testi sonuçları Tablo 5.9a'da yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu için 112 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,2984 ve 22 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,6250 olarak bulunmuştur. Yönetici ve çalışan pozisyonundaki katılımcıların ortalaması birbirine yakındır ve bu boyutta yer alan ifadelere “katılıyorum” düşüncesine yönelik bir görüşe sahiptirler. Sosyal hayat boyutu için 112 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,6375 ve 22 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması ise 3,0636’dır. Çalışan pozisyonundaki katılımcıların bu boyuttaki ifadelere “katılmıyorum” düşüncesine yönelik bir görüşe sahip oldukları, yönetici pozisyonundaki katılımcıların ise bu ifadelere karşı “kararsızım” düşüncesine yakın oldukları görülmektedir. Üçüncü faktör olan Katkı boyutu için 112 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,2143 ve 22 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,6667 olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla, çalışan pozisyonundaki katılımcılar bu boyuttaki ifadelere “kararsızım” düşüncesinde iken, yönetici pozisyonundaki katılımcılar “katılıyorum” düşüncesindedirler. Sig. (2-tailed) olasılık değerlerine bakıldığında da Türkiye’deki örneklem üzerinden Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven, Sosyal Hayat ve Katkı boyutları için grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

**Tablo 5.9a:** Türkiye’deki Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Yerlerinde Çalıştıkları Pozisyon Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

		Group Statistics				
		İş yerinizdeki pozisyonunuz	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Çalışan	112	3,2984	1,01012	,09545	
	Yönetici	22	3,6250	,82726	,17637	
<b>Sosyal Hayat</b>	Çalışan	112	2,6375	,94936	,08971	
	Yönetici	22	3,0636	,99021	,21111	
<b>Katkı</b>	Çalışan	112	3,2143	1,07278	,10137	
	Yönetici	22	3,6667	1,02353	,21822	

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Equal variances assumed	2,447	,120	-1,424	132	,157	-,32664	,22931	-,78023	,12696
	Equal variances not assumed			-1,629	34,541	,112	-,32664	,20054	-,73395	,08068
<b>Sosyal Hayat</b>	Equal variances assumed	,069	,794	-1,911	132	,058	-,42614	,22294	-,86712	,01485
	Equal variances not assumed			-1,858	29,089	,073	-,42614	,22938	-,89521	,04294
<b>Katkı</b>	Equal variances assumed	,600	,440	-1,821	132	,071	-,45238	,24838	-,94371	,03895
	Equal variances not assumed			-1,880	30,770	,070	-,45238	,24061	-,94326	,03850

Kanada’daki katılımcıların, Lider Üye Etkileşimi ölçeğinin alt boyutları için işyerindeki mevcut pozisyonları bakımından ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Tablo 5.9b’de de gösterilen analiz sonuçlarına göre, Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu için 78 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 2,8993 ve 66 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,4697 olarak bulunmuştur. Çalışan pozisyonundaki katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelerle “kararsızım” düşüncesinde oldukları, yönetici pozisyonundaki katılımcıların ise bu ifadelerle daha çok

“katılıyorum” düşüncesinde oldukları görülmektedir. Sonuçlar ışığında grup ortalamaları arasında önemli bir fark olduğunu söylemek mümkündür. Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu için 78 çalışan pozisyonundaki katılımcının ortalaması 3,4412 ve 66 yönetici pozisyonundaki katılımcının ortalaması ise 3,5985 olarak hesaplanmıştır. Çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalamaları birbirine yakındır ve bu boyutta yer alan ifadelerle “katılıyorum” düşüncesine daha yakın oldukları görülmektedir. Sig. (2-tailed) sonucuna bakıldığında, Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu için olasılık değeri 0,05’den küçük olduğu için grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu söylemek mümkündür. Ancak Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu için olasılık değeri 0,05’den büyük olduğu için grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.9b:** Kanada’daki Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Alt Boyutları ile Katılımcıların İş Yerlerinde Çalıştıkları Pozisyon Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

		Grup İstatistikleri								
		İş Yerindeki Pozisyon	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
<b>Sosyal Hayat Ve Yöneticiye Duyulan İnanç</b>	Çalışan	78	2,8993	,93326	,10567					
	Yönetici	66	3,4697	,66051	,08130					
<b>Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı Ve Güven</b>	Çalışan	78	3,4412	,80952	,09166					
	Yönetici	66	3,5985	,65989	,08123					
		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç</b>	Equal variances assumed	10,795	,001	-4,161	142	,000	-,57043	,13710	-,84146	-,29940
	Equal variances not assumed			-4,278	137,901	,000	-,57043	,13333	-,83406	-,30680
<b>Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven</b>	Equal variances assumed	4,371	,038	-1,262	142	,209	-,15725	,12456	-,40348	,08899
	Equal variances not assumed			-1,284	141,817	,201	-,15725	,12247	-,39935	,08486



Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden Örgütsel Sinizm Ölçeği alt boyutları ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeği alt boyutları ile cinsiyet, yaş ve katılımcıların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyonlar arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan betimleyici istatistik yöntemlerinin sonuçlarının farklılaştığı görülmektedir.

Türkiye'deki katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkide istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak, Kanada'daki katılımcıların, örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel ve duyuşsal boyutlar açısından cinsiyet değişkeni ile kurulan ilişkide grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, davranışsal boyut açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeni ile Lider Üye Etkileşimi Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, Türkiye örneklemini üzerinden elde edilen sonuçlarda, Lider üye etkileşiminin “Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven”, “Sosyal Hayat” ve “Katkı” olarak adlandırılan üç boyutu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği alt boyutları ve cinsiyet değişkeni ilişkisi, Kanada örneklemini üzerinden incelendiğinde, “Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç” ile “Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven” boyutlarından oluşan Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin cinsiyet değişkeni ile ilişkisinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu ile Kanada'daki katılımcıların cinsiyeti ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş değişkeni ile örgütsel sinizm ve lider üye etkileşimi ölçeklerinin alt boyutları ilişkisi incelendiğinde, Türkiye'deki ve Kanada'daki katılımcılar için, örgütsel sinizm ve lider üye etkileşimi alt boyutları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Katılımcıların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyonlar ve ölçeklerin alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde, Türkiye'deki katılımcılar üzerinden yapılan

araştırmada örgütsel sinizm ölçeği alt boyutları ile çalışanların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Türkiye örneklemini üzerinden lider üye etkileşimi ölçeği alt boyutları ile katılımcıların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyon arasındaki ilişki incelendiğinde de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Konuya Kanada örneklemini üzerinden yaklaştığımızda, örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışsal boyutları ile katılımcıların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyon arasında anlamlı bir ilişki bulgusuna rastlanmazken, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Kanada'daki katılımcıların ölçekte yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar neticesinde iki boyutlu olarak şekillenen lider üye etkileşimi ölçeğinin bu iki boyutundan biri olan Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu ile katılımcıların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyon arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı sonuçlar elde edilememiştir. Ancak lider üye etkileşimi ölçeğinin bir diğer boyutu olan Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

#### 5.1.5. Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinde Yer Alan İfadelere Türkiye ve Kanada'daki Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 5.10'da Türkiye ve Kanada'daki katılımcılar için Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi ölçeklerinde yer alan ifadelerle verdikleri yanıtlara ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan ifadelerden 1., 2., 3., 5., 6., 8., 10., 12. ve 13. ifadelerle Türkiye'deki katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması Kanada'daki katılımcıların verdikleri cevapların ortalamasından daha fazladır. Türkiye'deki katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğine verdikleri cevaplar incelendiğinde, 12., 13. ve 14. ifadelerin 3'ün üzerinde, diğer ifadelerin ise 3'ün altında bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki katılımcıların 12., 13. ve 14. ifadeler için "katılıyorum" düşüncesine, diğer ifadeler için ise "katılmıyorum" düşüncesine yakın bir görüşte oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Kanada'daki katılımcıların 11., 12., 13. ve 14. ifadeleri 3'ün üzerinde bir ortalama ile yanıtladıkları görülmektedir. Dolayısıyla bu ifadelere "katılıyorum" a yakın bir görüşte oldukları söylenebilmektedir. Diğer ifadelere ise 3'ün altında bir ortalama ile cevap verdikleri için, "katılmıyorum"a yakın bir görüşte oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Lider üye etkileşimi ölçeğinde yer alan ifadeler üzerinden konuya yaklaşıldığında, Kanada'daki katılımcıların verdikleri cevapların ortalamasının 15., 16., 17., 19., 20., 21., 23., 25., 26., 27., 28., 29., 30., 31., 32., 33. ve 34. ifadeler için daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu söylenebilmektedir. Türkiye'deki katılımcıların 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27. ve 34. ifadelere verdikleri cevapların ortalaması 3'ün üzerindedir. Bu da bizi Türkiye'deki katılımcıların bu ifadelere "katılıyorum" düşüncesinde oldukları sonucuna götürmektedir. Bununla birlikte Türkiye'deki katılımcıların, 28., 29., 30., 31., 32. ve 33. ifadelere verdikleri cevapların ortalaması ise 3'ün altındadır. Diğer bir deyişle, bu ifadelere "katılmıyorum" düşüncesine yakın olduklarını söylemek mümkündür. Kanada'daki katılımcılar ise 28. ve 33. ifadeler haricindeki tüm ifadelere 3'ün üzerinde bir ortalama ile cevap vermişlerdir. Bu sonuca göre de, Kanada'daki katılımcıların bu ifadelere "katılıyorum" görüşünde olduklarını da söylemek mümkündür.

**Tablo 5.10:** Ölçeklerde Yer Alan İfadelere Türkiye ve Kanada'daki Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Grup İstatistikleri					
	Ülke	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<b>ÖS1.</b> Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	Türkiye	134	2,9030	1,09592	,09467
	Kanada	144	2,5486	1,08280	,09023
<b>ÖS2.</b> Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum	Türkiye	134	2,8955	1,09179	,09432
	Kanada	144	2,6736	1,12710	,09392
<b>ÖS3.</b> Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	Türkiye	134	2,9104	,97690	,08439
	Kanada	144	2,6667	1,16475	,09706
<b>ÖS4.</b> Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır	Türkiye	134	2,6045	1,06212	,09175
	Kanada	144	2,6528	1,06646	,08887
<b>ÖS5.</b> Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir	Türkiye	134	2,8358	1,20272	,10390
	Kanada	144	2,7986	1,08118	,09010
<b>ÖS6.</b> Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım	Türkiye	134	2,6194	1,17489	,10150
	Kanada	144	2,4861	1,05768	,08814
<b>ÖS7.</b> Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşıyorum	Türkiye	134	2,4851	1,14862	,09923
	Kanada	144	2,4861	1,05105	,08759
<b>ÖS8.</b> Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	Türkiye	134	2,7463	1,16132	,10032
	Kanada	144	2,7361	1,07733	,08978
<b>ÖS9.</b> Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim	Türkiye	134	2,4030	1,13799	,09831
	Kanada	144	2,4236	,95771	,07981
<b>ÖS10.</b> Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır	Türkiye	134	2,9179	1,16366	,10053
	Kanada	144	2,9167	1,01389	,08449
<b>ÖS11.</b> Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum	Türkiye	134	2,8060	1,21691	,10512
	Kanada	144	3,2292	1,10763	,09230
<b>ÖS12.</b> Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum	Türkiye	134	3,4478	,89751	,07753
	Kanada	144	3,4236	,97220	,08102
<b>ÖS13.</b> Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm	Türkiye	134	3,3358	,97290	,08405
	Kanada	144	3,2917	1,03691	,08641
<b>ÖS14.</b> Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır	Türkiye	134	3,0970	1,19441	,10318
	Kanada	144	3,1528	,90314	,07526
<b>LÜE1.</b> Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim	Türkiye	134	3,5149	1,24294	,10737
	Kanada	144	3,9097	,81861	,06822
<b>LÜE2.</b> Affedilebilir bir hatam karşısında yöneticim beni iş yerimdeki diğer kişilere karşı savunur	Türkiye	134	3,5672	1,09988	,09502
	Kanada	144	3,6944	,94815	,07901
<b>LÜE3.</b> Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir	Türkiye	134	3,2985	1,28631	,11112
	Kanada	144	3,4375	1,02226	,08519
<b>LÜE4.</b> Yöneticim için çalışmalarımı elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem	Türkiye	134	3,4851	1,15515	,09979
	Kanada	144	3,4306	,90571	,07548
<b>LÜE5.</b> Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim beni savunur.	Türkiye	134	3,5821	1,07114	,09253
	Kanada	144	3,6042	,91773	,07648

**Tablo 5.10 (Devamı): Ölçeklerde Yer Alan İfadelere Türkiye ve Kanada'daki Katılımcıların Verdikleri Yanıtların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Grup İstatistikleri					
	Ülke	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LÜE6.Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim	Türkiye	134	3,2537	1,28430	,11095
	Kanada	144	3,5833	1,10624	,09219
LÜE7.Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım	Türkiye	134	3,2015	1,16838	,10093
	Kanada	144	3,3264	,98115	,08176
LÜE8.Yöneticimin mesleki becerisini takdir ederim	Türkiye	134	3,4328	1,28875	,11133
	Kanada	144	3,0764	1,15921	,09660
LÜE9.Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	Türkiye	134	3,1567	1,01755	,08790
	Kanada	144	3,1944	,94075	,07840
LÜE10.Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım	Türkiye	134	3,3657	1,15388	,09968
	Kanada	144	3,2917	1,03691	,08641
LÜE11.Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra çaba sarf etmeye istekliyimdir	Türkiye	134	3,1791	1,13622	,09815
	Kanada	144	3,3611	,77198	,06433
LÜE12.Yöneticimin iş bilgisinden çok etkilenirim	Türkiye	134	3,0970	1,16896	,10098
	Kanada	144	3,4306	1,04214	,08684
LÜE13.Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim	Türkiye	134	3,3284	1,20010	,10367
	Kanada	144	3,3611	1,04855	,08738
LÜE14.Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim	Türkiye	134	2,6567	1,14448	,09887
	Kanada	144	2,9722	1,10273	,09189
LÜE15.Sosyal hayatımdaki sıkıntılarımı yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem	Türkiye	134	2,6493	1,15203	,09952
	Kanada	144	3,0347	1,13071	,09423
LÜE16.İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım	Türkiye	134	2,6418	1,19147	,10293
	Kanada	144	3,1319	1,05940	,08828
LÜE17.İşle ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim.	Türkiye	134	3,3358	1,14999	,09934
	Kanada	144	3,4306	,97272	,08106
LÜE18.Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansiyorsa, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem	Türkiye	134	2,8060	1,02947	,08893
	Kanada	144	3,4514	1,03660	,08638
LÜE19.Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim	Türkiye	134	2,7836	1,21000	,10453
	Kanada	144	2,9792	1,04090	,08674
LÜE20.Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm	Türkiye	134	3,2910	1,16222	,10040
	Kanada	144	3,6597	,99764	,08314

Tablo 5.11'de örgütsel sinizm ve lider üye etkileşimi ölçeklerinde yer alan ifadelerin ortalamaları üzerinden, Türkiye'deki ve Kanada'daki katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan bağımsız iki örnek t testi sonucu yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, Türkiye'deki ve Kanada'daki katılımcıların ortalamalarının örgütsel sinizm ölçeğinde yer alan ÖS1 ve ÖS11 ifadeleri

ile lider üye etkileşimi ölçeğinde yer alan LÜE1, LÜE6, LÜE8, LÜE12, LÜE14, LÜE15, LÜE16, LÜE18 ve LÜE20 ifadelerinin 0,05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



**Tablo 5.11:** Türkiye ve Kanada İçin Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
ÖS1.Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	Equal variances assumed	,562	,454	2,711	276	,007	,35437	,13073	,09702	,61173
	Equal variances not assumed			2,710	274,053	,007	,35437	,13079	,09690	,61185
ÖS2.Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum	Equal variances assumed	4,529	,034	1,665	276	,097	,22191	,13326	-,04042	,48425
	Equal variances not assumed			1,667	275,550	,097	,22191	,13311	-,04012	,48395
ÖS3.Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	Equal variances assumed	21,965	,000	1,883	276	,061	,24378	,12943	-,01102	,49858
	Equal variances not assumed			1,895	273,112	,059	,24378	,12862	-,00943	,49699
ÖS4.Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır	Equal variances assumed	2,052	,153	-,378	276	,706	-,04830	,12776	-,29980	,20320
	Equal variances not assumed			-,378	274,723	,706	-,04830	,12774	-,29977	,20317
ÖS5.Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir	Equal variances assumed	1,712	,192	,272	276	,786	,03721	,13700	-,23248	,30690
	Equal variances not assumed			,271	267,532	,787	,03721	,13752	-,23356	,30798
ÖS6. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım	Equal variances assumed	2,562	,111	,995	276	,320	,13329	,13392	-,13034	,39692
	Equal variances not assumed			,992	267,661	,322	,13329	,13442	-,13137	,39796
ÖS7. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım	Equal variances assumed	,873	,351	-,008	276	,994	-,00104	,13193	-,26075	,25868
	Equal variances not assumed			-,008	269,073	,994	-,00104	,13235	-,26162	,25954
ÖS8.Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	Equal variances assumed	,124	,725	,076	276	,940	,01016	,13426	-,25415	,27447
	Equal variances not assumed			,075	270,167	,940	,01016	,13463	-,25490	,27521
ÖS9. Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim	Equal variances assumed	3,679	,056	-,164	276	,870	-,02063	,12585	-,26837	,22711
	Equal variances not assumed			-,163	260,744	,871	-,02063	,12662	-,26996	,22871

**Tablo 5.11 (Devamı): Türkiye ve Kanada İçin Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)**

<b>ÖS10.</b> Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır	Equal variances assumed	2,089	,150	,010	276	,992	,00124	,13067	-,25599	,25848
	Equal variances not assumed			,009	264,511	,992	,00124	,13132	-,25731	,25980
<b>ÖS11.</b> Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum	Equal variances assumed	,162	,687	-3,035	276	,003	-,42320	,13942	-,69766	-,14873
	Equal variances not assumed			-3,025	268,625	,003	-,42320	,13990	-,69863	-,14776
<b>ÖS12.</b> Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum	Equal variances assumed	2,008	,158	,215	276	,830	,02415	,11246	-,19724	,24554
	Equal variances not assumed			,215	275,984	,830	,02415	,11214	-,19661	,24491
<b>ÖS13.</b> Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm	Equal variances assumed	2,482	,116	,365	276	,715	,04415	,12082	-,19369	,28200
	Equal variances not assumed			,366	275,980	,714	,04415	,12054	-,19314	,28145
<b>ÖS14.</b> Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır	Equal variances assumed	10,595	,001	-,441	276	,660	-,05576	,12646	-,30472	,19319
	Equal variances not assumed			-,437	247,113	,663	-,05576	,12771	-,30731	,19578
<b>LÜE1.</b> Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim	Equal variances assumed	60,974	,000	-3,148	276	,002	-,39480	,12541	-,64168	-,14792
	Equal variances not assumed			-3,103	227,555	,002	-,39480	,12721	-,64546	-,14414
<b>LÜE2.</b> Affedilebilir bir hatam karşısında yöneticim beni iş yerimdeki diğer kişilere karşı savunur	Equal variances assumed	7,186	,008	-1,035	276	,301	-,12728	,12292	-,36926	,11470
	Equal variances not assumed			-1,030	263,397	,304	-,12728	,12358	-,37060	,11604
<b>LÜE3.</b> Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir	Equal variances assumed	10,938	,001	-1,001	276	,318	-,13899	,13888	-,41239	,13441
	Equal variances not assumed			-,993	253,754	,322	-,13899	,14002	-,41474	,13675
<b>LÜE4.</b> Yöneticim için çalışmalarında elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem	Equal variances assumed	13,244	,000	,440	276	,661	,05452	,12405	-,18968	,29871
	Equal variances not assumed			,436	251,995	,663	,05452	,12512	-,19189	,30093
<b>LÜE5.</b> Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim beni savunur.	Equal variances assumed	2,842	,093	-,185	276	,853	-,02208	,11938	-,25709	,21294
	Equal variances not assumed			-,184	262,737	,854	-,02208	,12005	-,25845	,21430
<b>LÜE6.</b> Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim	Equal variances assumed	6,531	,011	-2,297	276	,022	-,32960	,14348	-,61205	-,04715
	Equal variances not assumed			-2,285	263,312	,023	-,32960	,14425	-,61363	-,04558



**Tablo 5.11 (Devamı):** Türkiye ve Kanada İçin Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

<b>LÜE7.</b> Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım	Equal variances assumed	4,780	,030	-,968	276	,334	-,12490	,12909	-,37901	,12922
	Equal variances not assumed			-,962	260,496	,337	-,12490	,12989	-,38067	,13088
<b>LÜE8.</b> Yöneticimin mesleki becerisini takdir ederim	Equal variances assumed	2,830	,094	2,427	276	,016	,35645	,14684	,06738	,64551
	Equal variances not assumed			2,418	267,587	,016	,35645	,14740	,06624	,64666
<b>LÜE9.</b> Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	Equal variances assumed	,222	,638	-,321	276	,748	-,03773	,11745	-,26894	,19348
	Equal variances not assumed			-,320	269,903	,749	-,03773	,11778	-,26962	,19416
<b>LÜE10.</b> Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım	Equal variances assumed	1,498	,222	,563	276	,574	,07400	,13141	-,18469	,33270
	Equal variances not assumed			,561	267,500	,575	,07400	,13192	-,18573	,33374
<b>LÜE11.</b> Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra çaba sarf etmeye istekliyimdir	Equal variances assumed	23,207	,000	-1,572	276	,117	-,18201	,11581	-,40998	,04597
	Equal variances not assumed			-1,551	231,993	,122	-,18201	,11736	-,41323	,04922
<b>LÜE12.</b> Yöneticimin iş bilgisinden çok etkilenirim	Equal variances assumed	1,299	,255	-2,515	276	,012	-,33354	,13264	-,59466	-,07242
	Equal variances not assumed			-2,504	266,767	,013	-,33354	,13319	-,59578	-,07130
<b>LÜE13.</b> Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim	Equal variances assumed	3,754	,054	-,243	276	,808	-,03275	,13493	-,29837	,23287
	Equal variances not assumed			-,242	264,795	,809	-,03275	,13558	-,29971	,23421
<b>LÜE14.</b> Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim	Equal variances assumed	,741	,390	-2,341	276	,020	-,31551	,13480	-,58087	-,05014
	Equal variances not assumed			-2,337	272,740	,020	-,31551	,13498	-,58124	-,04977
<b>LÜE15.</b> Sosyal hayatımdaki sıkıntılarımı yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem	Equal variances assumed	1,011	,316	-2,814	276	,005	-,38547	,13696	-,65508	-,11585
	Equal variances not assumed			-2,813	273,738	,005	-,38547	,13705	-,65528	-,11566
<b>LÜE16.</b> İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım	Equal variances assumed	5,050	,025	-3,630	276	,000	-,49015	,13503	-,75597	-,22433
	Equal variances not assumed			-3,615	266,517	,000	-,49015	,13560	-,75714	-,22317
<b>LÜE17.</b> İşle ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim.	Equal variances assumed	4,508	,035	-,743	276	,458	-,09473	,12745	-,34564	,15617
	Equal variances not assumed			-,739	261,320	,461	-,09473	,12822	-,34721	,15774

**Tablo 5.11 (Devamı):** Türkiye ve Kanada İçin Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinde Yer Alan İfadelerin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

<b>LÜE18.</b> Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansiyorsa, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem	Equal variances assumed	,234	,629	-5,205	276	,000	-,64542	,12401	-,88955	-,40129
	Equal variances not assumed			-5,206	274,826	,000	-,64542	,12398	-,88949	-,40135
<b>LÜE19.</b> Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim	Equal variances assumed	7,323	,007	-1,448	276	,149	-,19558	,13510	-,46154	,07037
	Equal variances not assumed			-1,440	263,174	,151	-,19558	,13583	-,46304	,07187
<b>LÜE20.</b> Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm	Equal variances assumed	5,467	,020	-2,844	276	,005	-,36868	,12964	-,62389	-,11346
	Equal variances not assumed			-2,828	262,942	,005	-,36868	,13035	-,62535	-,11201

### 5.1.6. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Kanada ve Türkiye Ortalamaları Arasındaki Anlamlılık Testi

Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin olarak Türkiye örneklemini üzerinden toplanan verilerin ortalaması 3.1813, Kanada ortalaması 3.3681 olarak elde edilmiştir. Grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını görmek amacıyla bağımsız iki örnek t testi uygulanmış, analiz sonucuna göre, Türkiye ve Kanada arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.12:** Türkiye ve Kanada Lider Üye Etkileşimi Ölçeklerinin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

Group Statistics										
	Ülke	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
LÜE	Kanada	144	3,3681	,72391	,06033					
	Türkiye	134	3,1813	,90281	,07799					
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances			t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LÜE	Equal variances assumed	7,881	,005	1,909	276	,057	,18671	,09783	-,00587	,37930
	Equal variances not assumed			1,894	254,894	,059	,18671	,09860	-,00746	,38088

Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin Türkiye ve Kanada örneklemleri üzerinden toplanan verilerin ortalamasına bakıldığında, Türkiye ortalamasının 2.8577, Kanada ortalamasının ise 2.8204 olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm ölçeği açısından Türkiye ve Kanada arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız iki örnek t testi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, örgütsel sinizm ölçeği açısından da iki ülke grubu arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 5.13:** Türkiye ve Kanada İçin Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Ortalamaları Arasındaki İlişki (Bağımsız iki Örnek t Testi)

Group Statistics										
	Ülke	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean					
ÖS	Kanada	144	2,8204	,75005	,06250					
	Türkiye	134	2,8577	,81885	,07074					
Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
OS	Equal variances assumed	,694	,406	-,396	276	,693	-,03724	,09410	-,22248	,14800
	Equal variances not assumed			-,395	269,157	,694	-,03724	,09440	-,22309	,14861

## 5.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

### 5.2.1. Örgütsel Sinizm Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi

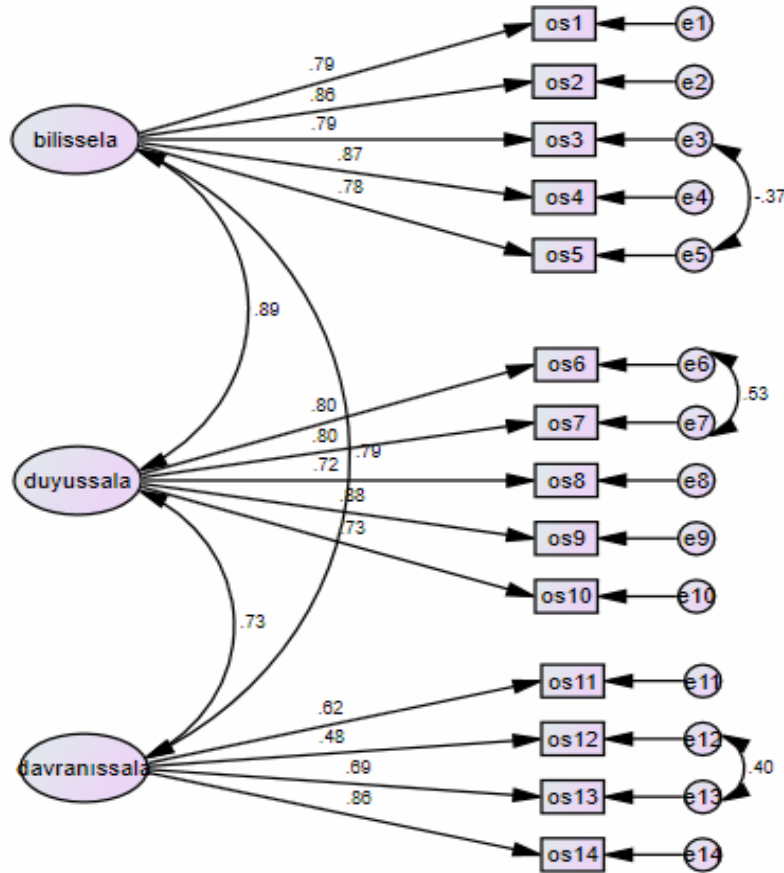
Belirli bir değişken kümesinin, daha kapsamlı ve kapsayıcı olan bir yapıyla açıklanıp açıklanamayacağını araştırmak için kullanılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), araştırmalar için yaratılmış olan modellerin çalışılan örneklem üzerinde doğrulanabilir olup olmadığının test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen 2015: 7).

Bu araştırmada, her iki ülkeden de seçilen 45'er kişi ile yapılan pilot çalışma sonrası elde edilen verilerle yapılan açımlayıcı faktör analizi uygulamasından sonra, Türkiye ve Kanada'da uygulanan örgütsel sinizm ölçeği, Türkiye'deki 134, Kanada'daki 144 katılımcı üzerinden doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısının, elde edilen verilerle ne derece uyum gösterdiğini sınamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Diğer bir deyişle doğrulayıcı faktör analizi, örgütsel sinizm ölçeğinin,

orijinal ölçekte bulunan faktör yapısı ile ne derece örtüşüp örtüşmediğinin test edilmesi ve yapı geçerliliğine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla uygulanmıştır.

Modelin tanımlanmasında örgütsel sinizm ölçeği konusundaki kuramsal çerçeveden ve açımlayıcı faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapıları path (yol) diyagramlarından yararlanılarak ölçme modeli biçiminde tasarlanmıştır.

Şekil 5.1a'da Türkiye'de uygulanan örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısı ve standardize edilmiş faktör yükleri yer almaktadır. Gözlenemeyen değişkenler olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörler, elips şeklindeki yol diyagramında gösterilmiştir. Bu faktörleri temsil eden 14 gözlenen değişken ise dikdörtgen ile gösterilmiştir.



**Şekil 5.1a.** Türkiye'de Uygulanan Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Şekil 5.1a incelendiğinde, standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tümünün 1'in altında olduğu görülmektedir. Bilişsel örtük değişkeni ile duyuşsal örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0.89, duyuşsal örtük değişkeni ile davranışsal örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0.73, bilişsel örtük değişkeni ile davranışsal örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0.79 olarak elde edilmiştir.

Örgütsel sinizm ölçeği boyutlarından bilişsel boyuta ilişkin en güçlü parametre değerlerinin 0,87 ile “Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır” ve 0,86 ile “Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum” şeklindedir. Duyuşsal boyuta ilişkin “Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim” ifadesi 0,88 faktör yükü ile öne çıkan ifadedir. Son olarak, davranışsal etki boyutuna ilişkin öne çıkan ifade 0,86 faktör yükü ile “Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.” şeklindeki ifadedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi ve buna bağlı olarak kullanılacak Yapısal Eşitlik Modeli için gerekli olan ve sürekli olarak geliştirilen çeşitli uyum istatistikleri bulunmaktadır. Uyum istatistikleri modelin sadece ortalama ya da genel uyumunu göstermektedir (Erkokmaz vd. 2013:213). Doğrulayıcı faktör analizinde tek bir değişkenin değil çeşitli uyum indeksleri sonuçlarına göre modelin teori ile uyumu noktasında karar verilmektedir. Oluşturulan modelde faktör yükleri iyi sonuçlar verse de uyum indeksleri noktasında aynı uyum görülememektedir. Bu uyum indeksleri,  $\chi^2$ ,  $\chi^2/sd$ , GFI, AGFI, RMSEA, RMR ve SRMR olarak adlandırılan indekslerdir. Uyum indekslerinin hangilerinin standart kabul edileceği konusunda tam bir uzlaşma da henüz sağlanamamıştır (Munro 2005; Şimşek 2007, Meydan ve Şeşen 2015). Uyum indeksleri ve değerleri, Tablo 5.14'de gösterilmektedir.

**Tablo 5.14.** Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
$\chi^2$ “p” Değeri	p > 0.05	-
$\chi^2$ /sd	< 2	< 5
GFI	> 0.95	> 0.90
AGFI	> 0.95	> 0.90
CFI	> 0.95	> 0.90
RMSEA	< 0.05	< 0.10
RMR	< 0.05	< 0.08
SRMR	< 0.05	< 0.08

**Kaynak:** Erkorkmaz vd. 2013, Byrne, 2010, Kline 2004.

Bu araştırmada kullanılan ve Türkiye örneklemini üzerinde uygulanan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin uyum indeksleri, Tablo 5.15a’da gösterilmektedir. Tablo değerlerine göre,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2$ /sd) 2,453, RMSEA (Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması) değeri 0,105, GFI (Uyum İyiliği İndeksi) 0.857, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) 0.789, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) 0.922, TLI (Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi) 0.900 ve NFI (Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi) 0.877 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.15a.** Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (Türkiye)

Model	$\chi^2$	$\chi^2$ /sd	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Örgütsel Sinizm	174.165	2.453	0.105	0.857	0.789	0.922	0.900	0.877

**Kaynak:** Munro 2005; Şimşek 2007; Wang ve Wang, 2012.

Araştırma dahilinde uyum indekslerine ait genel kriterler göz önüne alındığında, değerlerin bir kısmının kabul edilebilir ölçüler içerisinde olduğu söylenebilir. Buna bağlı olarak her faktör kendisini oluşturan ifadeleri doğru biçimde temsil etmektedir. Bazı değerlerin kritik değerlerin az da olsa altında kalması, örneklem boyutunun küçüklüğü veya modelin karmaşıklığı ile ilişkilendirilmektedir (Bone vd. 1989: 107).

Tablo 5.16a’da Türkiye örneklemini üzerinden örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin madde faktör yükleri yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre, faktör yükleri 0,478 ile 0,880 arasında değişmektedir. Faktör yükleri, 0,10’dan yüksek değerler mükemmel değerlerdir. Eğer faktör yük değeri 0,10’dan küçükse “küçük etki”, 0,30 civarındaysa “orta etki” ve 0,50’den büyükse “büyük etki” olduğunu göstermektedir

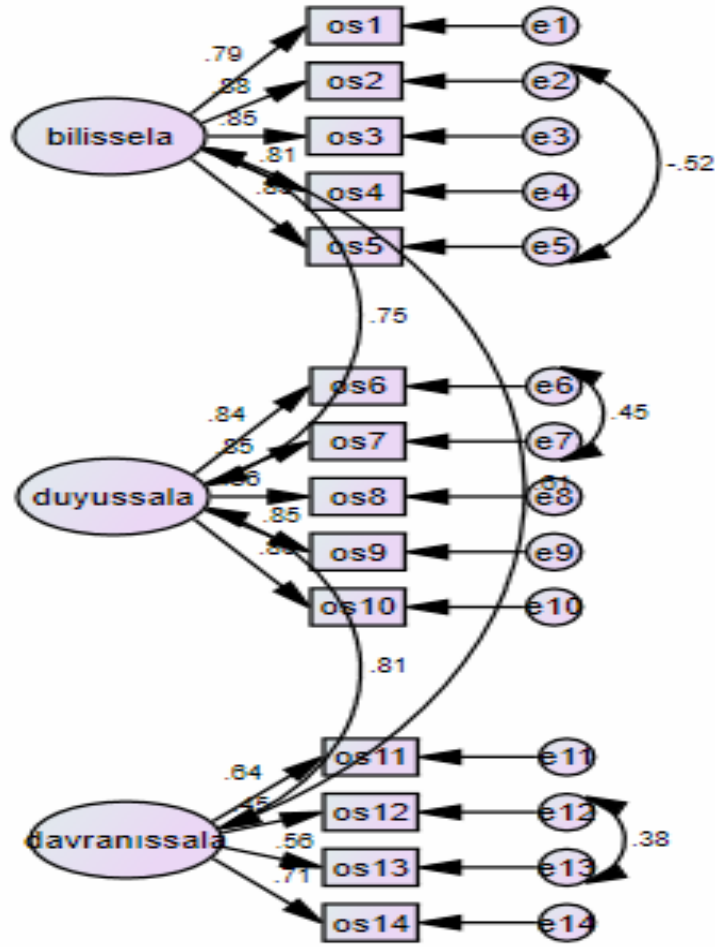
(Kline 2005). Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, modeldeki tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu, ifadelerin faktörler tarafından doğru açıklandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 5.16a.** Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri (Türkiye)

Boyutlar	Değişkenler	Faktör Yükleri
<b>Bilişsel</b>	Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	.791
	Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	.855
	Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	.785
	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	.873
	Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	.784
<b>Duyuşsal</b>	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.	.805
	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşıyorum.	.804
	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	.715
	Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	.880
	Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.	.732
<b>Davranışsal</b>	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.	.621
	Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	.478
	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	.693
	Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	.863

Şekil 5.1b’de Kanada’da uygulanan örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısı ve standardize edilmiş faktör yükleri yer almaktadır. Gözlenemeyen değişkenler olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal faktörler elips şeklinde yol diyagramında gösterilmiştir. Bu faktörleri temsil eden 14 gözlenen değişken ise dikdörtgen ile gösterilmiştir.





**Şekil 5.1b:** Kanada’da Uygulanan Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Şekil 5.1b incelendiğinde, standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tümünün 1’in altında olduğu görülmektedir. Bilişsel örtük değişkeni ile duyuşsal örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0.75, duyuşsal örtük değişkeni ile davranışsal örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0.81, bilişsel örtük değişkeni ile davranışsal örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0.61 olarak elde edilmiştir.

Örgütsel sinizm ölçeği boyutlarından bilişsel boyuta ilişkin en güçlü parametre değerlerinin 0,88 ile “Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum” ifadesi ve 0,83 ile “Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım” ifadesi olduğu görülmektedir. Duyuşsal boyuta ilişkin “Çalıştığım kurumun

sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur” ifadesi 0,85 faktör yükü ile öne çıkan ifadedir. Son olarak, davranışsal boyuta ilişkin öne çıkan ifade 0,71 faktör yükü ile “Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır” şeklindeki ifadedir.

Kanada örnekleme üzerinde uygulanan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin uyum indeksleri, Tablo 5.15b’de gösterilmektedir. Tablo değerlerine göre,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/sd$ ) 3,413, RMSEA (Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması) değeri 0,130, GFI (Uyum İyiliği İndeksi) 0.827, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) 0.745, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) 0.885, TLI (Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi) 0.852 ve NFI (Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi) 0.846 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.15b:** Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (Kanada)

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Örgütsel Sinizm	242.295	3.413	0.130	0.827	0.745	0.885	0.852	0.846

Uyum indekslerine ilişkin olarak, bazı değerlerin kabul edilebilir sınırlılıklar altında olduğunu görmekteyiz. Bu değerlerin kritik değerlerin az da olsa altında olması, örneklem boyutunun küçüklüğü ile ilişkilendirilebilmektedir (Bone vd. 1989: 107). Ancak bu durum, ilişkinin yönü açısından bir sorun teşkil etmemektedir.

Tablo 5.16b’de ise Kanada örnekleme üzerinden uygulanan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin madde faktör yükleri yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre, faktör yükleri 0,450 ile 0,876 arasında değişmektedir. Faktör yükleri, 0,10’dan yüksek değerler mükemmel değerlerdir. Eğer faktör yük değeri 0,10’dan küçükse “küçük etki”, 0,30 civarındaysa “orta etki” ve 0,50’den büyükse “büyük etki” olduğunu göstermektedir (Kline 2005). Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, modeldeki tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu, ifadelerin faktörler tarafından doğru açıklandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 5.16b:** Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri (Kanada)

Boyutlar	Değişkenler	Faktör Yükleri
Bilişsel	Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum	0,790
	Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	0,876
	Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	0,851
	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	0,813
	Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	0,831
Duyuşsal	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.	0,843
	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.	0,846
	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	0,860
	Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.	0,852
	Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.	0,800
Davranışsal	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.	0,645
	Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	0,450
	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	0,558
	Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	0,771

### 5.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi

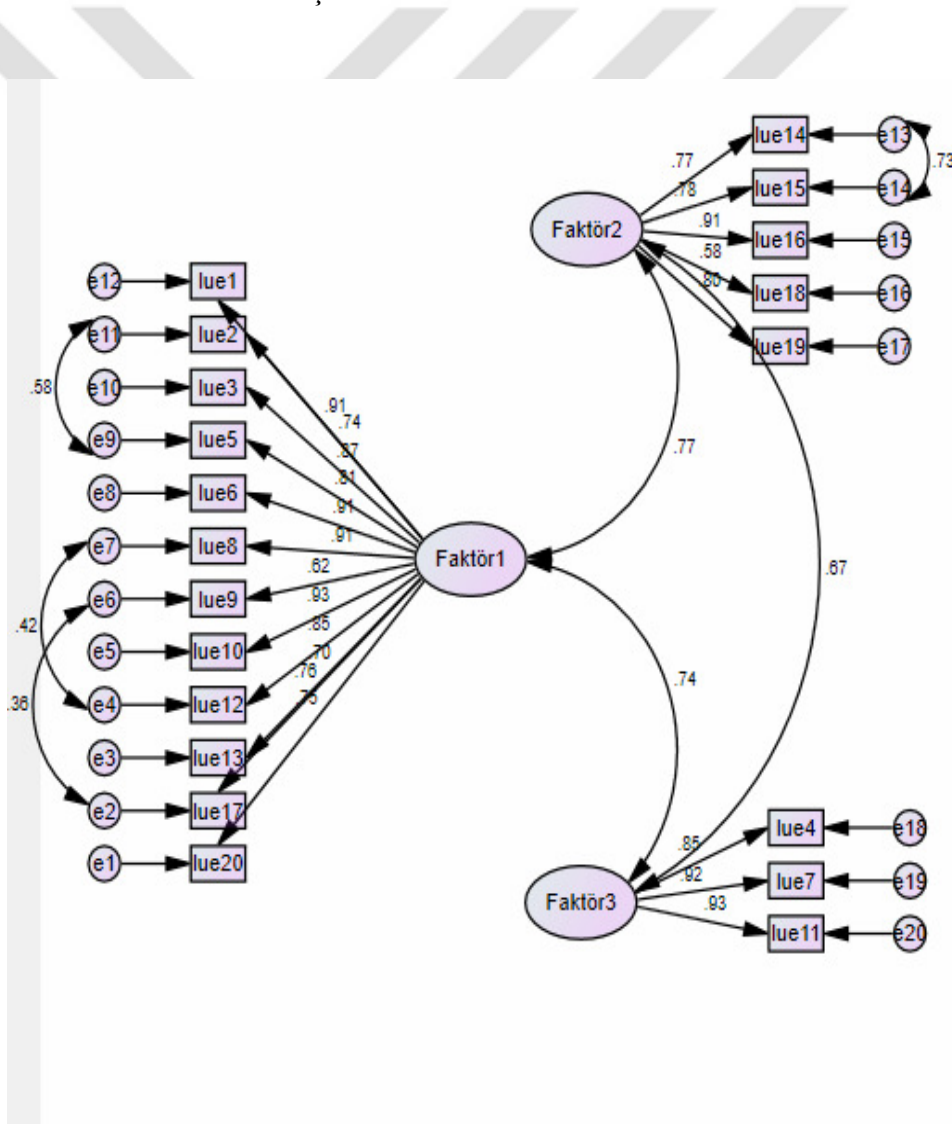
Açımlayıcı faktör analizinden sonra 3 boyuttan ve 20 ifadeden oluşan ve Türkiye’de uygulanan lider üye etkileşimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Lider üye etkileşimi ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapısının, elde edilen verilerle ne derece uyum gösterdiğini sınamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Diğer bir deyişle, lider üye etkileşimi ölçeğinin yapı geçerliliğine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Modelin tanımlanmasında lider üye etkileşimi ölçeği konusundaki kuramsal çerçeveden ve açımlayıcı faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapıları path diyagramlarından yararlanılarak ölçme modeli biçiminde tasarlanmıştır.

Şekil 5.2a’da lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısı ve standardize edilmiş faktör yükleri yer almaktadır. Gözlenemeyen değişkenler olan Faktör 1 (Etki, Sadakat,

Profesyonel Saygı ve Güven boyutu), Faktör 2 (Sosyal Hayat boyutu) ve Faktör 3 (Katkı boyutu) elips şeklinde yol diyagramında gösterilmiştir. Bu faktörleri temsil eden 20 gözlenen değişken dikdörtgen ile gösterilmiştir.

Şekil 5.2a incelendiğinde, standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tümünün 1'in altında olduğu görülmektedir. Faktör1 örtük değişkeni ile Faktör2 örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0,77, Faktör2 örtük değişkeni ile Faktör3 örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0,67, Faktör1 örtük değişkeni ile Faktör3 örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0.74 olarak elde edilmiştir.



**Şekil 5.2a:** Türkiye’de Uygulanan Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Lider üye etkileşimi ölçeği boyutlarından şekil 5.2a’da Faktör1 olarak gösterilen Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven boyutuna ilişkin en güçlü faktör yükü 0,93 ile “Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım” ifadesi, 0,91 ile de “Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim”, “Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim” ve “Yöneticimin mesleki becerisini takdir ederim” ifadeleridir. Faktör 2 olarak gösterilen Sosyal Hayat boyutuna ilişkin “İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım” ifadesi 0,91 faktör yükü ile öne çıkan ifadedir. Son olarak, Faktör 3 olarak gösterilen “Katkı” boyutuna ilişkin öne çıkan ifade 0,92 faktör yükü ile “Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım.” şeklindeki ifadedir.

Türkiye örneklemini üzerinde uygulanan lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin uyum indeksleri, Tablo 5.17a’da gösterilmektedir. Tablo değerlerine göre,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/sd$ ) 2,532, RMSEA (Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması) değeri 0,107, GFI (Uyum İyiliği İndeksi) 0.770, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) 0.704, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) 0.911, TLI (Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi) 0.896 ve NFI (Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi) 0.862 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.17a:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (Türkiye)

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Lider Üye Etkileşimi	412.669	2.532	0.107	0.770	0.704	0.911	0.896	0.862

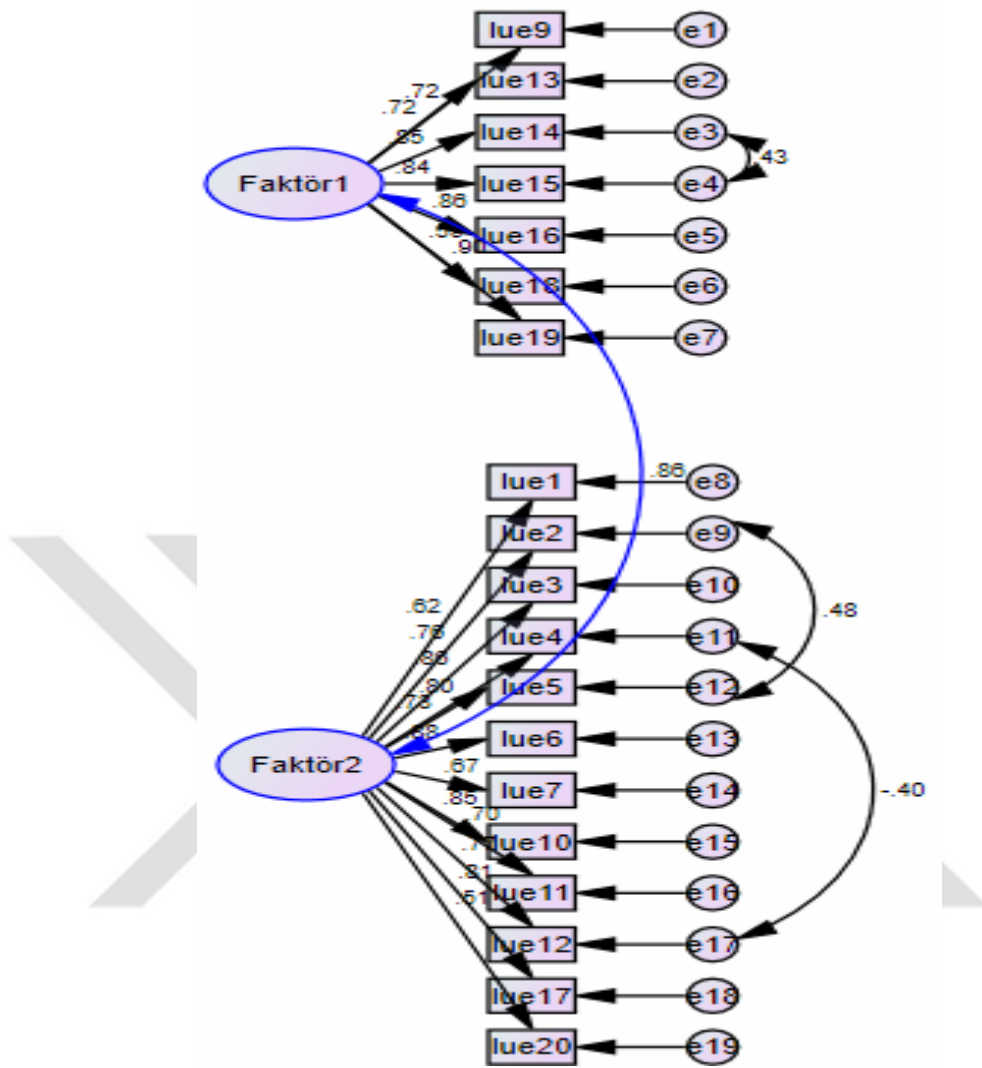
Tablo 5.18a’da ise Türkiye’de uygulanan lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin madde faktör yükleri yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizine göre, faktör yükleri 0,585 ile 0,928 arasında değişmektedir. 0,10’dan yüksek değerler mükemmel değerlerdir. Eğer faktör yük değeri 0,10’dan küçükse “küçük etki”, 0,30 civarındaysa “orta etki” ve 0,50’den büyükse “büyük etki” olduğunu göstermektedir (Kline 2005). Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, modeldeki tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu, ifadelerin faktörler tarafından doğru açıklandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğinin olduğu söylenebilmektedir.

**Tablo 5.18a:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri (Türkiye)

	Faktör Yükleri
<b>Faktör 1 (Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven)</b>	
Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm	.750
İşle ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim	.763
Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim	.697
Yöneticimin iş bilgisinden çok etkilenirim	.848
Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım	.928
Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur	.619
Yöneticimin mesleki becerisini takdir ederim	.910
Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim	.912
Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim beni savunur	.811
Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir	.868
Affedilebilir bir hatam karşısında yöneticim beni iş yerimdeki diğer kişilere karşı savunur	.736
Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim	.907
<b>Faktör 2 (Sosyal Hayat)</b>	
Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim	.771
Sosyal hayatımdaki sıkıntıları yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem	.782
İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım	.913
Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansiyorsa, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem	.585
Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim	.798
<b>Faktör 3 (Katkı)</b>	
Yöneticim için çalışmalarımda elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem	.850
Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım	.921
Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra çaba sarf etmeye istekliyimdir	.926

Lider Üye Etkileşimi ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına Kanada örneklemini üzerinden baktığımızda, 2 boyuttan ve 20 ifadeden oluşan modelin tanımlanmasında yine kuramsal çerçeveden ve açıklayıcı faktör analizi sonuçlarından yararlanıldığını söyleyebilmekteyiz. Açıklayıcı faktör analizi ile belirlenen faktör yapıları, path (yol) diyagramından yararlanılarak ölçme modeli biçiminde yeniden tasarlanmıştır.

Şekil 5.2b’de lider üye etkileşimi ölçeğinin faktör yapısı ve standardize edilmiş faktör yükleri yer almaktadır. Gözlenemeyen değişkenler olan ve şekilde Faktör 1 olarak adlandırılan Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu ve şekilde Faktör 2 olarak isimlendirilen Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu elips şeklinde yol diyagramında gösterilmiştir. Bu faktörleri temsil eden 20 gözlenen değişken de dikdörtgen ile gösterilmiştir.



**Şekil 5.2b.** Kanada’da Uygulanan Lider Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Standardize Edilmiş Faktör Yükleri

Şekil 5.2b incelendiğinde, standardize edilmiş faktör yük değerlerinin tümünün 1’in altında olduğu görülmektedir. Faktör1 örtük değişkeni ile Faktör2 örtük değişkeni arasındaki standardize edilmiş korelasyon değeri 0,86 olarak elde edilmiştir.

Lider üye etkileşimi ölçeği boyutlarından Faktör1 etki boyutuna ilişkin en güçlü faktör yükü 0,90 ile “Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim” ve 0,86 ile “İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım” şeklindedir. Faktör 2 etki boyutuna ilişkin “Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir” ifadesi ve 0,86 faktör yükü ile öne çıkan “Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım” ifadedir.

Kanada örneklemini üzerinde uygulanan lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin uyum indeksleri ise Tablo 5.17b’de gösterilmektedir. Tablo değerlerine göre,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine oranı ( $\chi^2/sd$ ) 3,946, RMSEA (Tahminin Kök Hata Kareler Ortalaması) değeri 0,144, GFI (Uyum İyiliği İndeksi) 0.735, AGFI (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi) 0.660, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) 0.821, TLI (Ölçeklendirilmemiş Uyum İndeksi) 0.793 ve NFI (Ölçeklendirilmiş Uyum İndeksi) 0.776 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5.17b:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri (Kanada)

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI
Lider Üye Etkileşimi	584.035	3.946	0.144	0.735	0.660	0.821	0.793	0.776

Tablo 5.17b, uyum indekslerine ait genel kriterlerle karşılaştırıldığında lider üye etkileşimi ölçeğine ait bazı değerlerin kabul edilebilir ölçüler içerisinde olduğu görülmektedir. Her faktör kendisini oluşturan soruları doğru biçimde temsil etmektedir. Bazı değerlerin kritik değerlerin çok az altında kalması örneklem boyutuyla veya modelin karmaşıklığıyla ilişkilendirilebilir (Bone ve diğerleri, 1989: 107). Bununla birlikte, bu durum ilişkinin yönü açısından bir sorun oluşturmamaktadır. Dolayısıyla, lider üye etkileşimi ölçme modeline ilişkin uyum indeksleri, modelin verilerle uyum içerisinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.18b ise, Kanada’da uygulanan lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin madde faktör yüklerini göstermektedir.



**Tablo 5.18b:** Lider Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Madde Faktör Yükleri (Kanada)

<b>Faktör 1 (Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç)</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur	.721
Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim	.722
Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim	.850
Sosyal hayatımdaki sıkıntılarımı yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem	.837
İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım	.858
Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansiyorsa, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem	.587
Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim	.895
<b>Faktör 2 (Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven)</b>	
Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim	.622
Affedilebilir bir hatam karşısında yöneticim beni iş yerimdeki diğer kişilere karşı savunur	.762
Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir	.862
Yöneticim için çalışmalarımın elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem.	.804
Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim beni savunur	.729
Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim	.881
Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım	.671
Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım	.848
Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra çaba sarf etmeye istekliyimdir	.697
Yöneticimin iş bilgisinden çok etkilenirim	.765
İşle ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim	.814
Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm	.514

Tablo 5.18b'deki doğrulayıcı faktör analizine göre, faktör yükleri 0,514 ile 0,895 arasında değişmektedir. Tüm sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, modeldeki tüm maddelerin model ile uyumlu olduğu, ifadelerin faktörler tarafından doğru açıklandığını ve ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğu söylenebilmektedir.

### 5.3. Yapısal Eşitlik Modeli

#### 5.3.1. Yapısal Eşitlik Modeli Türkiye

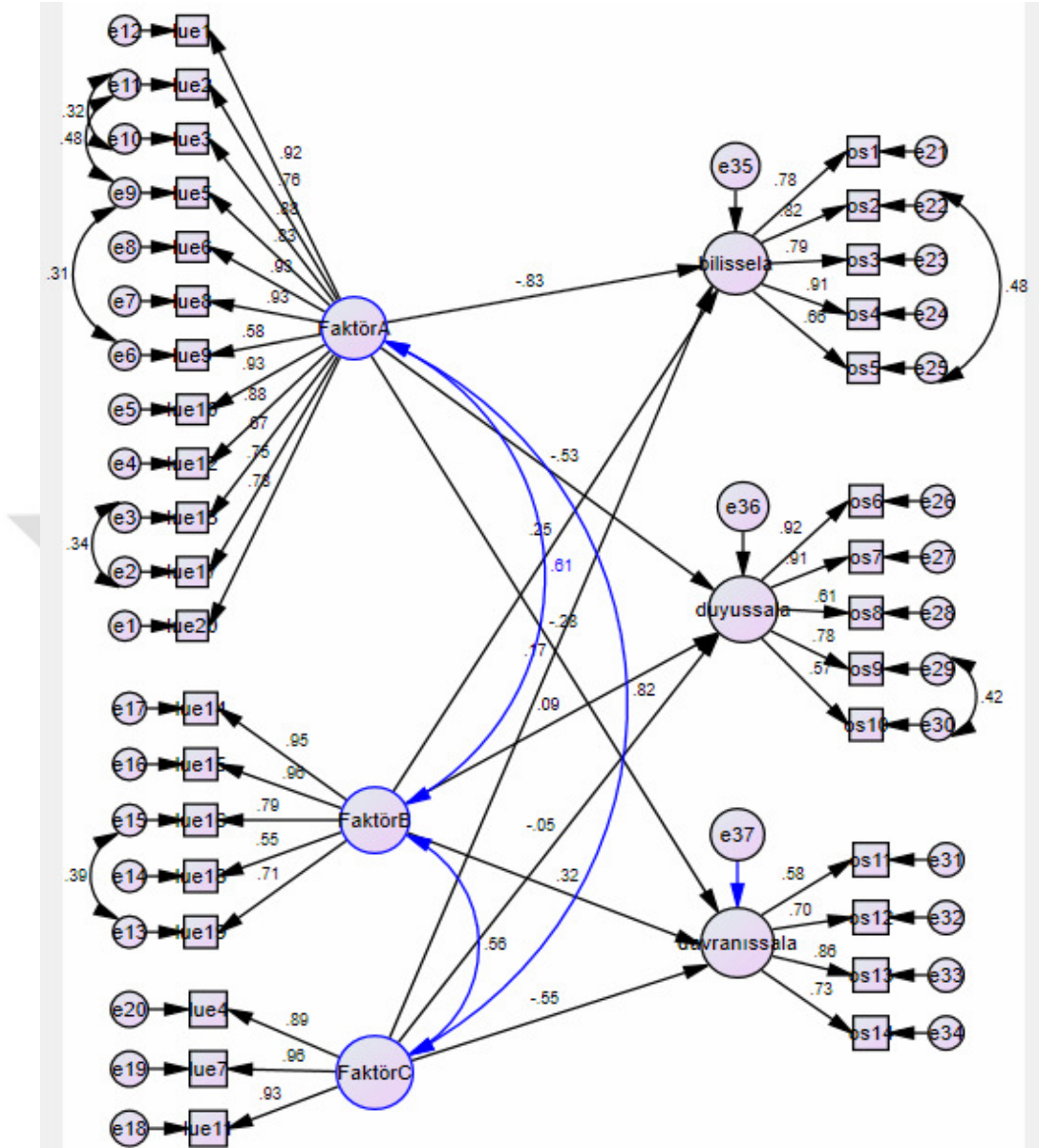
Ölçüm modelinin anlamlılığının belirlenmesinden sonra, oluşturulan hipotezler doğrultusunda model, yapısal eşitlik modeliyle test edilmiştir. Örgütsel sinizm alt boyutları ve lider üye etkileşimi alt boyutları çerçevesinde tüm değişkenlerin birbirileri ile olan ilişkilerini doğrusal ve dolaylı olarak daha net ortaya koyabilmek ve örgütsel sinizmi açıklayan bir model önerisi geliştirebilmek adına Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) tercih edilmiştir. Model geliştirebilmek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkilerin

çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için yol analizi yapılmıştır. Kurulan ilk modelden sonra oluşan değerler ve indeksler incelendiğinde, bazı düzeltmelerin yapılması gerekliliği doğmuştur. İlk aşamada faktör yüklerinin ortalamaları dikkate alınarak kurulan yapısal eşitlik modeli, bu kez faktör yüklerinin ortalaması alınmadan yapısal eşitlik modeline dahil edilmiş ve model uyum indeksleri yeniden incelenmiştir. Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen yapısal eşitlik modelinde, kabul edilebilir uyuma ilişkin indeksler, Türkiye örnekleme üzerinden tablo 5.19a'da gösterilmiştir. Şekil 5.3a'da standardize edilmiş beta değerleri ve Tablo 5.20a'da ise modele ilişkin tahmin sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.19a:** Türkiye Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
<b>Model Türkiye</b>	1398.739	2.759	0.100	0.904	0.861	0.895	0.873

Tablo 5.19a'da modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır.  $\chi^2$  değeri 1398.739 olarak bulunmuştur.  $\chi^2$  istatistiği örnek hacminden etkilenmekte ve örnek hacmi arttıkça da artmaktadır (Erkorkmaz vd. 2013:213).  $\chi^2/sd$  ise 2.759 olarak bulunmuş ve kabul edilebilir değerler çerçevesinde uyum gösterdiği görülmüştür. Bu indeksler içerisinde kabul edilebilir ölçüde uyum gösteren indekslerden biri de 0.90 üstü bir değer olduğu için GFI değeridir. RMSEA değeri ise sınırda bir değer olarak 0.10 olarak elde edilmiştir. İndekslerin, örneklem sayısının düşük olduğu durumlarda iyi uyum göstermeyebileceği halen tartışılan bir konudur ve uyum indekslerinden hangilerinin uyumu ile modele devam edileceği noktasında henüz bir fikir birliğine varılamamıştır (Kline 2004; Şimşek 2007; Meydan ve Şeşen 2015).



Şekil 5.3a: Türkiye’de Uygulanan Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Beta Değerleri

Modele ilişkin tahmin sonuçlarına ise tablo 5.20a’da yer verilmektedir.

**Tablo 5.20a:** Türkiye Modeline İlişkin Tahmin Sonuçları

	Estimate	S.E.	C.R.	P
<b>Faktör A</b> → <b>bilişsel boyut</b> (Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven)	-0.778	0.172	-4.527	0.001
<b>Faktör A</b> → <b>duyuşsal boyut</b> (Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven)	-0.626	0.200	-3.133	0.002
<b>Faktör A</b> → <b>davranışsal boyut</b> (Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven)	-0.230	0.134	-1.717	0.086
<b>Faktör B</b> → <b>bilişsel boyut</b> (Sosyal Hayat)	0.250	0.110	2.272	0.023
<b>Faktör B</b> → <b>duyuşsal boyut</b> (Sosyal Hayat)	0.109	0.136	0.803	0.422
<b>Faktör B</b> → <b>davranışsal boyut</b> (Sosyal Hayat)	0.270	0.101	2.676	0.007
<b>Faktör C</b> → <b>bilişsel boyut</b> (Katkı)	0.134	0.124	1.086	0.278
<b>Faktör C</b> → <b>duyuşsal boyut</b> (Katkı)	-0.053	0.158	-0.337	0.736
<b>Faktör C</b> → <b>davranışsal boyut</b> (Katkı)	-0.378	0.118	-3.211	0.001

Yapısal eşitlik modelinin Türkiye uygulamasına ilişkin tahmin sonuçları göstermektedir ki, yol diyagramında Faktör A olarak gösterilen “Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven” boyutunun örgütsel sinizmin üç boyutu olan bilişsel, duyuşsal ve davranış boyutları arasındaki ilişki noktasında en yüksek ilişki bilişsel boyut üzerinde gerçekleşmiştir. Etki, Sadakat, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu ile örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutu arasında 0.05 önem seviyesinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör B olarak gösterilen Sosyal Hayat boyutu ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları arasındaki ilişki ise, 0.05 önem seviyesinde ve pozitif yönlü olarak sadece bilişsel ve davranışsal boyut üzerinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Katkı boyutunu niteleyen Faktör C'nin ise 0.05 önem seviyesinde, davranışsal boyut ile arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

### 5.3.2. Yapısal Eşitlik Modeli Kanada

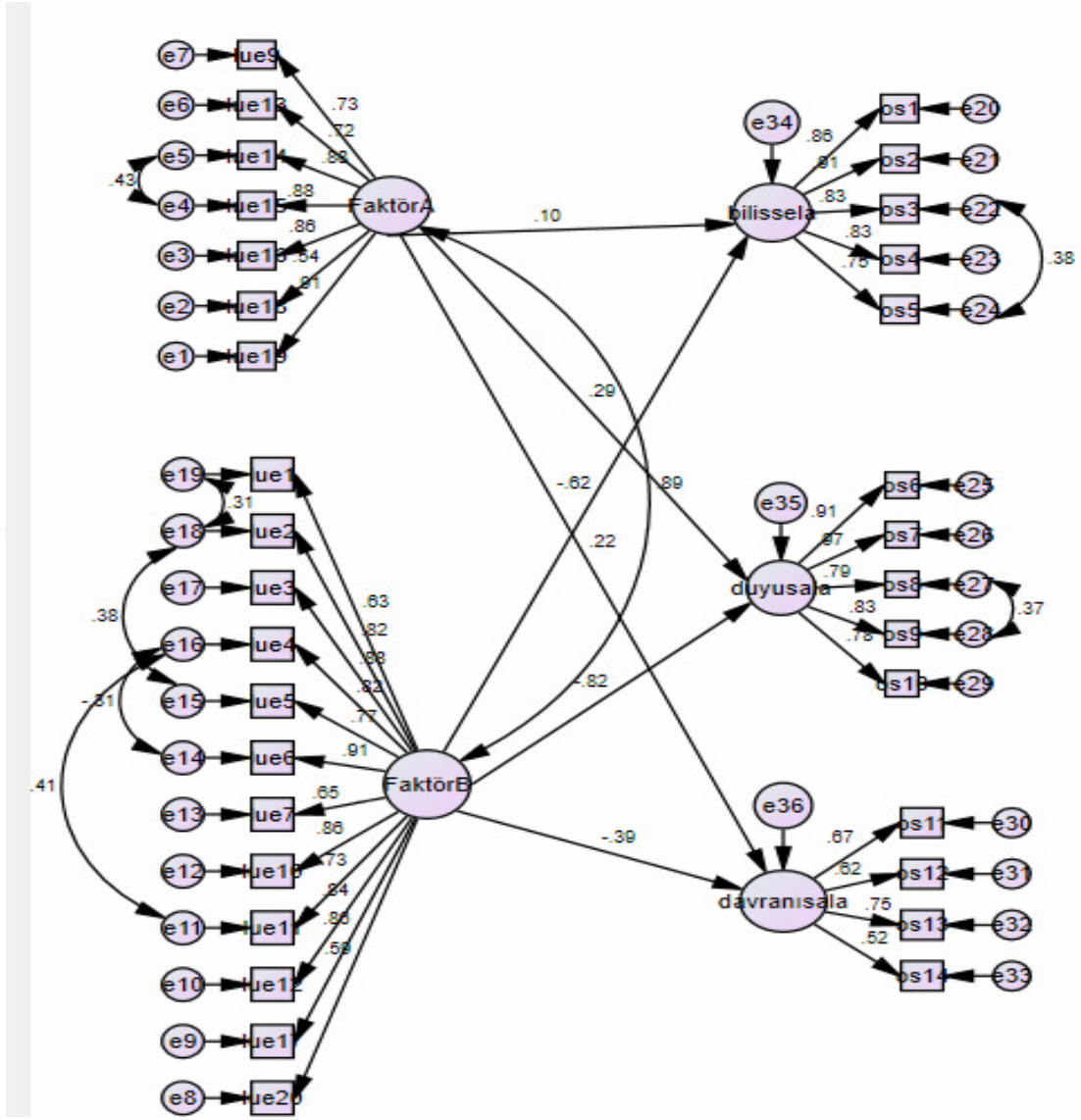
Örgütsel sinizm alt boyutları ve lider üye etkileşimi alt boyutları çerçevesinde tüm değişkenlerin birbirileri ile olan ilişkilerini açıklamaya çalışan Yapısal Eşitlik Modeli, Kanada örneklemini üzerinden de uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modelinde, kabul edilebilir uyuma ilişkin indeksler, Kanada örneklemini üzerinden Tablo 5.19b'de gösterilmiştir. Şekil 5.3b'de standardize edilmiş beta değerleri ve Tablo 5.20b'de ise modele ilişkin tahmin sonuçlarına yer verilmektedir.

**Tablo 5.19b:** Kanada Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

Model	$\chi^2$	$\chi^2/sd$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI
<b>Model Kanada</b>	884.747	1.843	0.082	0.909	0.844	0.809	0.914

Tablo 5.19b'de modele ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır.  $\chi^2$  değeri 884.747 olarak bulunmuş,  $\chi^2/sd$  ise 1.843 olarak hesap edilmiştir. GFI değeri 0.909, NFI değeri ise 0.914 olarak bulunarak, modele uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Üst sınırı 0.10 olarak belirlenen RMSEA değerinin ise bu sınır değerinin altında olması sebebiyle RMSEA değeri de kabul edilebilir uyum indeksleri içerisinde yer almıştır.

Kanada örneklemini üzerinden oluşturulan yapısal eşitlik modelinin standardize edilmiş beta değerleri ise şekil 5.3b'de gösterilmektedir.



**Şekil 5.3b:** Kanada’da Uygulanan Örgütsel Sinizm ve Lider Üye Etkileşimi Modeline İlişkin Standardize Edilmiş Beta Değerleri

Modele ilişkin tahmin sonuçlarına ise Tablo 5.20b’de yer verilmektedir.

**Tablo 5.20b:** Kanada Modeline İlişkin Tahmin Sonuçları

	Estimate	S.E.	C.R.	P
<b>Faktör A</b> → <b>bilişsel boyut</b> (Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç)	0.103	0.214	0.483	0.629
<b>Faktör A</b> → <b>duyuşsal boyut</b> (Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç)	0.285	0.204	1.392	0.164
<b>Faktör A</b> → <b>davranışsal boyut</b> (Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç)	0.176	0.213	0.828	0.408
<b>Faktör B</b> → <b>bilişsel boyut</b> (Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven)	- 1.299	0.361	- 2.768	0.006
<b>Faktör B</b> → <b>duyuşsal boyut</b> (Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven)	- 1.296	0.361	- 3.593	0.005
<b>Faktör B</b> → <b>davranışsal boyut</b> (Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven)	- 0.495	0.343	- 1.444	0.149

Yapısal eşitlik modelinin Kanada uygulamasına ilişkin tahmin sonuçlarına göre, Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutunu niteleyen Faktör A, 0.05 önem seviyesine göre örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve duygusal boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. Faktör B olarak gösterilen Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu ise 0.05 önem seviyesinde davranışsal boyut üzerinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermezken, bilişsel ve duyuşsal boyut üzerinde 0.05 önem seviyesinde ve negatif yönde istatistiksel olarak anlamlıdır.

## VI. BÖLÜM

### 6. GENEL DEĞERLENDİRMELER VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak araştırmaya konu olan değişkenler ile ilgili değerlendirmeler yapılmakta ve yapısal eşitlik modeline ilişkin sonuçlar ışığında hipotezler tartışılmaktadır.

#### 6.1. Örgütsel Sinizm ile ilgili Değerlendirmeler

##### 6.1.1. Demografik Değişkenler ile ilgili Değerlendirmeler

Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden yapılan araştırmada, örgütsel sinizmin alt boyutları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında, Türkiye’de katılımcıların cinsiyeti ve örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasındaki ilişkide, grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ancak, ortalamaların birbirine çok yakın olduğu ve hem kadın hem de erkek katılımcıların bilişsel boyutta bulunan ifadelerle “kararsızım” düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardaki tutumun zihinsel ögesini açığa çıkaran ve çalışanların yaşadıkları deneyimlerle şekillenen algı, (İnceoğlu 2010) tutumların da değişmesine etki edebilmektedir. Örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını vurgulayan bilişsel boyut, aynı zamanda örgüt uygulamalarında dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerinin yoksunluğuna karşı da geliştirilen bir tutumdur. Çalıştığım kurumun söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum, Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum, Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa, bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım, Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır



ve kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir ifadelerini içeren bu boyut çalışanın örgütün bütününe duyduğu inançsızlığı ve güvensizliği ifade etmektedir. Türkiye'deki katılımcılar, bu ifadelere hem erkek hem de kadın çalışan olarak kararsızım düşüncesindedirler. Kanada'daki katılımcılar açısından da örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun cinsiyet değişkeni ile olan ilişkisinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ve Kanada'daki katılımcılar da bu boyuttaki ifadelere kararsızım düşüncesindedirler.

Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım, Çalıştığım kurumu düşündüğümde gerilim yaşarım, Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim, Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır ve Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamaları ile dalga geçtiğim olur ifadelerini içeren örgütsel sinizmin duyusal boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkide hem Türkiye örneklemini hem de Kanada örneklemini üzerinden anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Türkiye'deki kadın ve erkek katılımcıların ortalamalarının birbirine yakın olduğu ve bu boyuttaki ifadelere ilişkin olarak her iki ülke katılımcılarının da katılmıyorum düşüncesini destekliyor oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı sonuç Kanada'daki katılımcılar için de elde edilmiştir. Her iki ülkedeki erkek ve kadın katılımcılar bu boyuttaki ifadelere katılmadıklarını ifade eden cevaplar vermişlerdir.

Türkiye örneklemini üzerinden örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşılmamıştır. Ancak, Kanada'daki örneklem üzerinden davranışsal boyut ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum, Çalıştığım kurumda işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer arkadaşlarla konuşurum, Diğer çalışanlarla çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm ve Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde aramızda anlamlı bakışmalar yaşanır ifadelerini içeren örgütsel sinizmin davranışsal boyutu, Kanada örneklemini üzerinden cinsiyet ile olan ilişkisinde anlamlı sonuçlar vermektedir. Bu sonuca bağlı olarak Kanada örneklemini üzerinden erkek katılımcıların davranışsal boyutu içeren ifadelere, kadınlara nazaran daha fazla katıldıklarını söylemek mümkündür. Bu durum, yani çalışanın örgüt

hakkında şikayette bulunma hususunda, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha sinik tutum sergilemeleri, bizi, kadınların kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri, ancak erkeklerin bu bağlılığı daha az hissettikleri sonucuna götürebilmektedir. Ya da örgütlerdeki cinsiyet yaklaşımları çerçevesinden bakıldığında, Cinsiyet temelli örgüt yapıları ile kadın ve erkeklerin ilişki ağları içerisindeki konumlarına dair yapılan araştırmalarda, erkek çalışanların iş saatlerinden sonra spor, akşam toplantıları ya da sosyal organizasyonlara katılarak ilişki ağlarını sürdürdükleri ancak kadınların özel hayatlarındaki sorumlulukları sebebiyle bu ilişki ağlarına katılım noktasında pasif kaldıkları gözlemlenmiştir (Yaylacı 2004: 78; Temel vd. 2006: 35-36). Bu noktadan hareketle informal iletişim ağları dışında kalan kadınların emek ve zaman gerektiren bu ilişkilere dahil olma konusunda erkeklere nazaran daha dezavantajlı oldukları söylenebilmektedir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ilişkin ifadelerin Kanada'daki katılımcı erkekler tarafından katılıyorum düşüncesi ile desteklenmesinin bir sebebinin de bu informal ortamlarda zaman geçirebiliyor olmalarıdır. Araştırmanın, örgütsel sinizm ve cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği bu kısımdaki bulgular, örgütsel sinizm boyutları ile cinsiyet arasındaki ilişkide kadın ortalamasının çok ciddi bir farkla erkek ortalamasının üzerinde olduğu sonucuna ulaşan çalışmalarla (Yaylacı 2008; Görmen 2012) örtüşmemektedir.

Bir başka değişken olan yaş değişkeni ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişkide, Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden anlamlı istatistiksel farklılıklara rastlanmamıştır. Araştırma zaten Y kuşağı çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Ancak Y kuşağı temsilcilerinin de kendi yaş grupları arasında düşünsel ya da davranışsal farklılıkları olabileceği varsayımı üzerinden Y Kuşağı temsilcileri de 25 yaş ve altı, 26-30 yaş, 31-35 yaş ve 35 yaş üstü olarak gruplandırılmış ve aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar ANOVA testi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre her iki ülkenin katılımcılarının yaş grupları ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşamamıştır. Bu sonuç, Y kuşağı temsilcilerin örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin olarak düşüncelerinin belirli yaş gruplarında farklılaşmadığı sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Bu farklılığın olmaması, bizi Y Kuşağının özellikleri noktasında da birleştirmektedir. Yaş konusunda anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olması diğer araştırma bulgularıyla da örtüşmektedir.

(Andersson ve Bateman 1997: 461; Efilti vd. 2008: 12; Güzeller ve Kalağan 2008: 93; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284, Erdost vd. 2007: 519).

Bu araştırmanın da örneklemini oluşturan Y Kuşağı temsilcileri için en sık dile getirilen özelliklerden bir tanesi teknoloji kullanım oranlarıdır. Gelişen teknoloji içerisinde büyüyen Y Kuşağı temsilcileri, yaşantılarını bu teknolojik ortamda ve özellikle de sosyal ağlar üzerinde herkesin kolay erişim sağlayabileceği platformlarda paylaşma eğilimindedirler. Dolayısıyla dünya ile hızlı ve anında iletişime geçilebilen bu kuşak temsilcileri, dünyanın başka herhangi bir yerindeki yaşlıları ile sorunlarını paylaşabilmekte ve onların sorunlarından da haberdar olabilmektedir. Teknolojinin bu yadsınamaz ve büyük etkisi, internet kullanımıyla beraber kuşaklar arasında benzer duygu ve düşüncelerin gelişmesine de ortam hazırlamıştır. Böyle bir durum, bir popülasyona dahil olan bir birimin, aynı çevre koşullarıyla karşı karşıya olan diğer birimlere benzemeye iten sınırlandırıcı bir süreç olarak tanımlanan izomorfizm kavramını (DiMaggio ve Powell 1983: 149; Hannan ve Freeman, 1977: 939) da kuşaklar sorunsalında sorgulamaya yönlendirmektedir. Y Kuşağı içerisinde bulunan bireylerin, farklı ülkelerde yaşıyor olsalar bile birbirleri ile uyumlu yaşam tecrübeleri nedeniyle benzer değer ve bakış açılarına sahip olduklarını dile getiren Howe ve Strauss (2000: 358), aslında bu tanımları ile kuşakların, teknolojinin de büyük payı ile izomorfik bir yapı oluşturduklarını söylemektedirler. Kuşaklar sosyal hayatlarında tüm dünya ile kolayca iletişim kurarak yaşantısal olarak eşbiçimli bireyler haline gelebileceklerdir. Nitekim bu durumun iş hayatları için de geçerli olabilmesinin önünde bir engel olmayacaktır. Bu durumda iş yerlerindeki konumları, durumları ve pozisyonları da bu yapıdan etkilenebilecektir.

Katılımcıların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyonlar ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, Türkiye örneklemini üzerinden örgütsel sinizmin alt boyutları ile katılımcıların iş yerlerindeki mevcut pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Her üç boyut için de çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcıların ortalamalarının birbirine çok yakın çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye örneklemini içerisinde bulunan 122 çalışan ve 22 yönetici pozisyonunda çalışan katılımcıların bilişsel boyutu içeren ifadelerle kararsızım

düşüncesinde oldukları, duyuşsal boyuttaki ifadelere katılmıyorum görüşünde oldukları ve davranışsal boyuttaki ifadelere ise kararsızım düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kanada örneklemini incelendiğinde, örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışlar boyutları ile çalışanların iş yerlerindeki mevcut pozisyonları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmazken, bilişsel boyutta anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu noktadaki en büyük ayırım, çalışan ve yönetici konumundaki katılımcıların, örgütsel yapılanmanın da bu farklılığa sebep olabileceği düşünüldüğünde, sayıca değişiklik göstermesidir. Türkiye’de 122 çalışan ve 22 yönetici pozisyonunda çalışan Y Kuşağı temsilcisine rastlanırken, Kanada’da 78 çalışan ve 66 yönetici konumunda Y Kuşağı temsilcisi bulunmaktadır. Kanada örnekleminde, örgütsel sinizmin duyuşsal ve davranışlar boyutları ile çalışan ve yönetici pozisyonundaki katılımcılar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmezken, bilişsel boyut ile anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda bulgular, Erdost vd. (2007), Brandes vd. (1999), Kutanis ve Çetinel (2009) ve Tokgöz ve Yılmaz (2008)’ın araştırma bulgularıyla da uyuşmaktadır.

Çalışan pozisyonundaki katılımcılar bilişsel boyuttaki ifadelere kararsızım düşüncesinde iken, yönetici pozisyonundaki katılımcılar bilişsel boyuttaki ifadelere katılmıyorum düşüncesindedirler. Kanada’daki çalışan pozisyonundaki katılımcıların grup ortalamaları, örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğu düşüncesinde olduklarını göstermektedir. Bu farklılığın sebebi, yöneticilerin karar verme ve uygulamaya geçirme konusunda yaptırımcı olmaları, ancak çalışan pozisyonundaki kişilerin işleri uygulayıcı ve yapıcı olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda yöneticiler çalışanlara nazaran kendilerini daha fazla örgütün bir parçası olarak hissediyor olabilirler. Örgütsel sinizme sebep olan noktalardan biri de çalışanların kendilerini örgüt sistemi içerisinde sömürülen kişiler olarak hissetmeleridir. Dolayısıyla yönetici ve çalışan arasındaki hiyerarşik farklılık sebebiyle de çalışanların bilişsel olarak yöneticilerden farklı düşünmeleri olasıdır.

### 6.1.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği ile ilgili Değerlendirmeler

Türkiye’de uygulanan örgütsel sinizm ölçeğinin boyutlarını oluşturan ifadelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları incelendiğinde, bilişsel boyuta ilişkin;

- Çalıştığım kurumun söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum,
- Kurum yönetimin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum,
- Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa, bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım,
- Kurum yönetimi beklenen davranışı değil başka davranışı ödüllendirir,

İfadeleri ile duyuşsal boyuta ilişkin;

- Çalıştığım kurumu düşündüğümde endişe duyarım,
- Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamaları ile dalga geçtiğim olur,
- Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır,

ve davranışsal boyuta ilişkin,

- Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum,
- Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm,

İfadelerine Türkiye’deki katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları, Kanada’daki katılımcıların yanıtlarının ortalamalarından fazladır. Bunun yanı sıra, Türkiye’deki katılımcılar, ölçekte yer alan ve davranışsal boyuta ilişkin 12., 13. ve 14. ifadeler olan,

- Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum,
- Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm,
- Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır,

İfadelerine 3'ün üzerinde bir ortalamayla cevap vermişlerdir. Yani, bu üç ifade için düşünceleri katılıyorum yönündedir. Türkiye'deki katılımcılar, bu üç ifade dışındaki tüm boyutlara ilişkin ifadelere katılmıyorum düşüncesine yakın cevaplar vermişlerdir.

Kanada'daki katılımcıların ölçekteki ifadelerle verdikleri yanıtların ortalamalarına bakıldığında ise, katılımcıların, örgütsel sinizmin davranışsal boyutunu içeren ifadelerin tümüne 3'ün üzerinde bir ortalamayla, katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Davranışsal boyut dışındaki, bilişsel ve duyuşsal boyuta ilişkin tüm yanıtların ortalamaları ise 3'ün altındadır. Dolayısıyla Kanada'daki katılımcılar bu iki boyuta ilişkin ifadelerle katılmıyorum düşüncesindedirler.

Bu noktadan yola çıkarak 14 ifadeden oluşan örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin olarak şunu söylemek mümkündür. Türkiye'deki katılımcılar, 5 ifadeden oluşan bilişsel boyutunun 4'üne, yine 5 ifadeden oluşan duyuşsal boyutun 3'üne ve 4 ifadeden oluşan davranışsal boyutun 2 ifadesine Kanada'daki katılımcılardan daha yüksek bir ortalamayla cevap vermişlerdir. Buna bağlı olarak, Türkiye'deki katılımcıların Kanada'daki katılımcılardan daha sinik bir tutum içerisinde olduğunu söylemek mümkündür.

Hem Türkiye hem de Kanada örneklemi üzerinden bu araştırmanın örgütsel sinizm tutumuna ilişkin olarak en belirgin sonuçlarından birinin de, örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna her iki ülkenin katılımcılarının da 3'ün üzerinde bir ortalamayla cevap vermeleri olduğunu söylenebilir. Özgener (2008) ve Dean (1998)'in de bahsettiği gibi, çalışanlar eleştirilerini söze vurmaksızın yalnızca jest ve mimikleri ile de hissettirebilirler. Davranışsal boyuttaki sinik bireyler, örgütlerinin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğunu düşündükleri gibi, bu alaycı tavırlarını mizah yoluyla da açığa vurabilmekte, örgütün geleceğe dair eylemlerine de kötümser yaklaşmaktadırlar. Bu noktadan hareketle, Türkiye'de ve Kanada'da araştırmaya dahil olan Y Kuşağı temsilcilerinin en yüksek ortalamayla davranışsal boyuta ilişkin ifadeleri yanıtlamış olmaları, Y kuşağı bireylerin örgütlerinde ve yaptıkları işlerde en az tatmin duygusuna

sahip kuşak olduğu ve çalışma hayatında politik davranmayı tercih etmedikleri (Sujanky, 2002; Twenge ve Campbell, 2003) bulgusuyla da uyuşmaktadır.

## 6.2. Lider Üye Etkileşimi ile ilgili Değerlendirmeler

### 6.2.1. Demografik Değişkenler ile ilgili Değerlendirmeler

Lider üye etkileşimi alt boyutları ve cinsiyet arasındaki ilişkiye Türkiye ve Kanada örneklemi üzerinden bakıldığında; Türkiye örneğinde lider üye etkileşimi ölçeğinin etki, sadakat, profesyonel saygı ve güven, sosyal hayat ve katkı olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu alt boyutlar ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde, lider üye etkileşiminin her üç boyutu için, 29 kadın ve 105 erkek katılımcının ortalamalarının birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda Türkiye örneği üzerinden, cinsiyet ile lider üye etkileşimi alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Ancak, Türkiye örneğindeki kadın ve erkek katılımcılar, etki, sadakat, profesyonel saygı ve güven boyutunu içeren ifadelerle katılıyorum görüşündedirler. Sosyal hayat boyutuna ilişkin ifadelerle, katılmıyorum; katkı boyutuna ilişkin ifadelerle ise katılıyorum görüşündedirler. Bu noktadan hareketle; Türkiye'deki hem erkek hem de kadın katılımcıların iş hayatına daha profesyonel çerçeveden ve iş odaklı yaklaşıtlarını söylemek mümkündür. Yöneticileri ile iş yaşamı dışındaki hayatları hakkında bir paylaşımında bulunmayı tercih etmeyen Türkiye'deki katılımcılar, etki, sadakat, profesyonel saygı ve güven boyutu ile katkı boyutundaki ifadelerle katılıyorum düşüncesindedirler. Bu durumda, katılımcıların yöneticileri ile sosyal paylaşımından kaçınma sebeplerinin, yöneticileri ile ilişkilerindeki problemlerden ziyade bireysel tercihlerinden ve düşüncelerinden kaynaklanabileceğini söylemek mümkündür. Y Kuşağını yetiştiren ailelerin, çocukları ile en yakın arkadaş olma çabaları da bu ilişki içerisinde değerlendirilebilir. Ailelerin Y Kuşağı evlatlarına olan düşkünlüğü ve onlarla her türlü paylaşımına açık olmaları, Y kuşağı bireylerin iş dışındaki sosyal konuları yöneticileri ile de paylaşma ihtiyacı yaratmıyor olabilir. Böylece, aileleriyle her konuyu rahatça paylaşabilen bu kuşak üyeleri, iş yerinde

resmiyetten uzak yaşanılmasını savundukları ve fikirlerini açıklamaktan çekinmedikleri halde yöneticileri ile bireysel ve sosyal paylaşımlar yapmayı tercih etmiyor olabilirler.

Kanada örneklemini üzerinden cinsiyet ile lider üye etkileşimi alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında farklı sonuçlar ile karşılaşılmaktadır. Lider üye etkileşimi ölçeği Kanada örneklemini üzerinden, sosyal hayat ve yöneticiye duyulan inanç ile etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı ve güven olmak üzere iki boyutlu olarak ortaya çıkmıştır. Etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı ve güven boyutu için 39 kadın ve 105 erkek katılımcı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu boyut için kadın ve erkek katılımcıların ortalamaları birbirilerine yakındır ve katılımcılar bu boyuttaki ifadelerle katılıyorum düşüncesindedirler. Sosyal hayat ve yöneticiye duyulan inanç boyutu ile cinsiyet arasındaki ilişkiye bakıldığında, grup ortalamaları arasında önemli bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyut açısından erkeklerin ortalaması kadınların ortalamasından daha fazladır. Erkek katılımcılar bu boyutta bulunan ifadelerle katılıyorum düşüncesinde iken, kadın katılımcılar kararsızım düşüncesindedirler. Erkek katılımcıların bu boyutta bulunan ifadelerle kadın katılımcılara göre daha fazla katılıyor olmaları, Cevrioğlu (2007: 120), Gerstner ve Day (1997: 838) ve Gürpınar (2006: 79)'ın çalışmaları ile de paralellik göstermektedir. Bu noktada elde edilen sonuçlar da erkek katılımcıların sosyal hayat içerisinde kadınlardan daha fazla bulunmaları ile ilişkilendirilebilir. Ancak bu araştırmaya dahil edilmeyen fakat araştırılması gereken bir nokta da lider ile astlar arasındaki cinsiyet benzerliğinin lider üye etkileşimi kalitesini nasıl etkileyebileceğidir. Liden (1993) ve Green (1996)'ın bu konuya ilişkin yaptığı araştırmalarında çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Green (1996), farklı cinsiyetlere sahip lider ile astı arasındaki etkileşim kalitesinin düşük olduğu sonucuna ulaşırken, diğer araştırmacılar cinsiyet benzerliğinin, etkileşimde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Liden 1993). Ancak araştırmalar Y Kuşağı genelinde yapılmamıştır. Dolayısı ile konuyu bu açıdan genellemek yeterli araştırmaya sahip olunmaması açısından doğru olmayacaktır.

Türkiye'deki Y Kuşağı katılımcıların çalışan ve yönetici olmak üzere iki kategoride değerlendirmeye alınan iş yerindeki mevcut pozisyonları ile lider üye etkileşimi alt boyutları arasındaki ilişkide, lider üye etkileşimine ait her üç boyut ile



katılımcıların iş yerindeki pozisyonları arasında 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak bir farklılık bulunmamıştır. Ancak Kanada'daki Y kuşağı katılımcılar açısından durum farklılaşmaktadır. 78 çalışan, 66 yönetici konumundaki katılımcının dahil olduğu araştırmada, Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu ile iş yerindeki pozisyon arasında istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılamazken, Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu ile katılımcıların iş yerindeki pozisyonları arasındaki ilişkide önemli bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan pozisyonundaki katılımcılar bu boyuta ilişkin ifadelerle kararsızım düşüncesindeyken, yönetici pozisyonundaki çalışanlar bu boyuta ilişkin ifadelerle katılıyorum düşüncesindedirler. Yönetici konumundaki Y Kuşağı katılımcıların;

- Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur,
- Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim,
- Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim,
- Sosyal hayatımdaki sıkıntıları yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem,
- İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım ve
- Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansıyor, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem,

ifadelerine, çalışan pozisyonundaki bireylerden daha fazla katılıyor olmaları, Y Kuşağının, çalışma hayatında resmi olmayan ilişkilere ve sosyalleşmeye daha fazla önem veren özellikleri (Latif ve Serbest 2014) ile uyumaktadır. Ancak çalışan pozisyonundaki bireylerin bu ifadelerle karşı kararsızım düşüncesinde olmaları, yöneticileri ile sosyal ilişkilerden kaçınmaları, sosyal bir ilişki içerisinde bulunmayı tercih etmemeleri ya da bu ilişkiyi kurmaktan çekinmeleri olarak yorumlanabilir. Yönetici pozisyonunda çalışanların kendi üstleri ile kurdukları ilişkilere bakıldığında, çalışan pozisyonundaki kişilerden daha fazla güven algıladıkları sonucuna ulaşılabilmektedir. Deloitte şirketinin yapmış olduğu bir çalışmaya göre, hem global düzeyde hem de Türkiye'de her iki Y Kuşağından biri yönetici olmak istemektedir (<http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>). Bu durum Y kuşağı çalışanlar arasında ciddi bir rekabet ortamı da yaratabilir. İş-yaşam dengesine dikkat etmeleriyle de tanınan Y kuşağı temsilcilerinin bu nedenle yöneticileri ile sosyal ilişkiler kurmaktan kaçınmaları Y kuşağı bireylerin iş

yaşamındaki tercihleri ile uyum gösterirken, lider konumundaki Y kuşağı temsilcileri için aynı şeyi söylemek mümkün olmamaktadır. Bu konu örgütsel sinizm tutumu ile de ilişkilendirilebilir. Kanada'da çalışan pozisyonunda olan katılımcıların bilişsel sinizm tutumlarının, yönetici pozisyonunda çalışanlardan daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktadan hareketle Kanada'da çalışan pozisyonundaki katılımcıların hem örgütlerine hem de liderlerine karşı güven eksikliği yaşadıkları söylenebilir. Bu sonuç, Y kuşağı bireylerin direkt emir almayı sevmemeleri, ast olmaktan hoşlanmamaları, diğer kuşaklara nazaran daha az tatmin duygusuna sahip olmaları, kendilerine eşit davranılmayıp haksızlık yapıldığını düşünmeleri, otoriteye meydan okuyarak yöneticilerini eleştirmekten çekinmemeleri gibi özellikleriyle de uyum göstermektedir.

#### 6.2.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği ile İlgili Değerlendirmeler

Lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin ifadeler Türkiye ve Kanada'daki katılımcıların verdiklerin cevapların ortalamaları incelendiğinde,

- Yöneticim için çalışmalarında elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem,
- Yöneticimim mesleki becerisini takdir ederim ve
- Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım

İfadelerinde Kanada'daki katılımcıların ortalaması Türkiye'deki katılımcılardan daha düşüktür. Bu üç ifade dışındaki tüm ifadelerde Kanada'daki katılımcıların verdikleri yanıtların ortalaması Türkiye'deki katılımcıların yanıtlarından fazladır. Burada dikkat çekici olan nokta, Lider üye etkileşimi Türkiye ölçeğinde, sosyal hayat boyutu altında değerlendirilen tüm ifadeler için Türkiye'deki katılımcıların cevaplarının 3'ün altında olması durumudur. Dolayısıyla yöneticisi ile arasındaki sosyal ilişkilere ilişkin ifadeler Türkiye'deki katılımcılar katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadeler içerisinden,

- Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticim ile paylaşabilirim ve
- Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim

İfadeleri, Kanada'daki ve Türkiye'deki katılımcılar açısından, ortak olarak, katılmıyorum düşüncesiyle ifade edilmiştir. Ölçekte yer alan tüm ifadeler katılmıyorum görüşünde olan Kanada'daki katılımcıların, yalnızca bu iki ifadeye katılmıyor oluşları, liderleri ile kurdukları ilişkilerin, özellikle sosyal boyuta ilişkin yönüyle, Türkiye'deki katılımcılardan daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Türkiye'deki katılımcıların orijinal ölçekte var olan etki, katkı, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarına ilişkin ifadelerin tümüne katılıyor olmaları, Türkiye'de yapılan bazı çalışmalarda bu dört boyutun tek bir boyut altında değerlendirilmiş olması sonucu ile de uyusmaktadır. Araştırmacılar, dört boyutlu lider üye etkileşiminin tek boyut altında çıkmasını, katılımcıların tek boyutlu bakış açısından lider üye etkileşimindeki ifadeleri, benzer görünen ifadeler olarak değerlendirebildikleri sonucuna bağlamaktadırlar (Dienesch ve Liden 1986; Baş vd. 2010). Ancak liderin kişiliği ile ilgili olan etki ve sadakat boyutu ve örgüt ile ilişkili olan profesyonel saygı ve katkı boyutu arasındaki yorumsal farklılıkların değerlendirilebilmesi açısından, aynı zamanda da istatistiksel sonuçlar açısından da daha anlamlı sonuçlar verdiği için (Baş vd. 2010) ölçeğin tek boyutlu olarak değerlendirilmemesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu noktadan hareketle, her iki ülke katılımcılarının hem lider üye etkileşimi ölçeğine ilişkin ifadeler hem de örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin ifadeler verdikleri cevapların beraber değerlendirilmesi, konuya ilişkin daha ayrıntılı çıkarımlarda bulunabilme adına önemli olacaktır.

### 6.3. Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi ile İlgili Değerlendirmeler

Türkiye örneklemini üzerinden yapılan araştırmanın yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi neticesinde elde edilen sonuçlara göre, lider üye etkileşiminin etki, sadakat, profesyonel saygı ve güven boyutu, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal boyutları üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermektedir. Buna göre etki, sadakat, profesyonel saygı ve güven boyutuna ilişkin ifadeler verilen cevaplar neticesinde, lider üye etkileşiminin bu boyutunda etkileşim kalitesinin yüksek olması, bilişsel ve duyuşsal sinizmi azaltmaktadır. Benzer bir ilişkiye lider üye

etkileşiminin katkı boyutunda da rastlanmıştır. Ancak katkı boyutu, yalnızca örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki oluşturmaktadır. İş ile ilgili olan ve astın yöneticisi için ya da işe bağlı sorumlulukları sebebiyle ekstra çaba sarf etmeye olan gönüllülüğünü esas alan bu boyuta ilişkin etkileşim seviyesinin artması, çalışanlardaki davranışsal sinizmi azaltmaktadır. Araştırma sonucunda, katkı boyutundaki etkileşim arttıkça davranışsal sinizm azalmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, bu noktada sorgulanması gereken durum, çalışanın bu ekstra çabasını gönüllü olarak mı yoksa mecbur hissettiği için mi gerçekleştirdiği noktasıdır. Her iki durumda da çalışan örgütsel sinizmini davranışsal olarak yansıtmayabilecektir ve kişinin sinik tutumlarını davranışlarına yansıtmıyor oluşu, onun sinik tutumda olmayacağını da göstermeyecektir.

Türkiye'deki örneklem üzerinden yapılan araştırmanın en dikkat çeken noktalarından bir tanesi de lider üye etkileşiminin sosyal hayat boyutunun bilişsel ve davranışsal sinizm boyutu üzerinde anlamlı ancak pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olmasıdır. Bu noktada, çalışanın sosyal hayatına ilişkin konuları yöneticisi ile paylaşıyor olmasının ya da sosyal hayat boyutundaki etkileşimin yüksek olmasının, örgütüne karşı geliştirdiği davranışsal ve bilişsel sinizmi engellemediği ya da azaltmadığı görülmektedir. Burada çalışanın örgütüne karşı hissettikleri ile yöneticisine karşı hissettikleri arasında bir ayrım yaptığı sonucuna ulaşılabilir. Çalışanlar, liderleri ile etkileşim kalitelerini yükselttikleri noktada bile örgütün bütününe karşı olan sinik tutumlarını değiştirmemektedirler.

Yapısal eşitlik modelinin Kanada örneklemini üzerinden ulaşılan sonuçlarına bakıldığında, Lider Üye Etkileşiminin Etki, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı ve Güven boyutu ile bilişsel ve duyuşsal boyut arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu boyuta ilişkin etkileşim kalitesinin yüksek olması, bilişsel ve duyuşsal sinizmi azaltmaktadır. Ancak Kanada örneklemini üzerinden yapılan araştırmada da dikkat çekici olan nokta, 0.05 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olmasa da lider üye etkileşiminin Sosyal Hayat ve Yöneticiye Duyulan İnanç boyutu ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutu arasında

pozitif yönlü bir ilişkinin var olmasıdır. Araştırmanın bu noktası Türkiye sonuçları ile de benzerlik göstermektedir.



## KAYNAKLAR

- Abraham, Rebecca (2000). "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", *Genetic, Social and General Psychology Monographs*. 126 (3), 269-292.
- Ajzen, Icek (2001). "Nature and operation of attitudes". *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58.
- Akşehirli, Elif ve Öge, Sevgi. "Raphael ve Atina Okulu" *Yeni Yüksektepe Dergisi*, Sayı: 54, s:7. Şubat.
- Alan, Hale ve Fidanboy, Öcal. (2013). "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme" *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, no: 1, 165-176.
- Altınöz, Mehmet, Çöp, Serdar. ve Sığındı, Taner (2011). "Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 21, 285-315.
- Altınöz, Mehmet Göröl, Ramazan ve Çöp, Serdar (2012). "Örgütsel Güvenin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Bir Alan Araştırması" *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Konya.
- Altuntuğ, Nevriye (2012). "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ISSN: 1309-8039, ss. 203-212.

- Andersson, Lynne M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework" *Human Relations*, Vol: 49, No: 11, November, 1395-1418).
- Andersson, Lynne M. ve Bateman, Thomas S. (1997). "Cynicism in the Work Place: Some Causes and Effects" *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arabacı, Bakır I. (2010). "The Effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors". *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802-2811.
- Aryee, Samuel ve Chen, Zhen Xiong. (2006). "Leader-Member Exchange in Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes" *Journal of Business Research*, 59 (7), s.793-801.
- Atwater, Leanne E., Waldman, David A., Atwater, David., Cartier, Priscilla. (2000). "An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions and Commitment to Subordinates" *Personnel Psychology*, vol:53, no:2, 275-297.
- Ayhün Erden, Sena. (Haziran, 2013). "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları" *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-112.
- Bader, Byrom M. (2007). " *Leader Member Exchange and Work Outcomes: A Multiple Leadership Perspective*" Araştırma Projesi, University of Lethbridge Faculty of Management, Alberta, Canada.
- Bakan, İsmail, Erşahan, Burcu, Büyükbeşe, Tuba. ve Sezer, Buket. (2014). "Motivasyon (İçsel ve Dışsal), Yabancılaşma ve Sinizm İlişkisi: Bir Alan araştırması" 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, edt: Mahmut Özdevecioğlu, Tuğba Dedeoğlu ve Nejat Çapar, düzenleyen: Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 7-8 Kasım. Kayseri. 223-230.

- Barbuto, John E. ve Bugenhagen, Marilyn J., (2009). "The Emotional Intellegence of Leaders as Antecedent to Leader-Member Exchanges: AField Study", *Journal of Leadership Education*, 8-2 (2009).
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A., Peterson, B. L., Dahlstrom, W. G., & Williams, R. B., Jr. (1989). "The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival". *Psychosomatic Medicine*, 51, 46-57.
- Barut, Basri. (2005). "Siyasal Reklamcılık Özelinde Siyasal Tutumların Oluşması Süreci" *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:2, 295-317. Elazığ.
- Baş, Türker, Keskin, Nurzahit ve Mert, İbrahim Sani (2010). "Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi". *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 1013-1039.
- Bauer, Taylan N. ve Erdoğan, Berrin. (2015). "The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange" *Oxford University Press*, (14 Ağustos 2015'te erişildi).
- Baumann, Michael R. ve Bonner, Bryan L. (2016). "An Expectancy Theory Approach to Group Coordination: Expertise, Task Features and Member Behaviour" *Journal of Behavioral Decision Making*, (wileonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/bdm.1954. ( 15 Mart 2016'da erişildi).
- Bayhan, Vehbi. (2016). "Gençlik ve Kuşaklar: Kuşaklara Göre Gençliğin Değer ve Davranışları" Memet Zincirkıran (Ed.) "*Davranış Bilimleri*" (s. 159-194). Dora.
- Bayram, Ali., Biçkes, Mehmet Durdu., Karaca, Mustafa ve Çakı, Caner. (2017). "The Role of Mediation of the Organizational Cynicism the Relationship Between Leader-Member Exchange and Job Performance: An Examination on the Elementary Teachers of Public Personnel in Central Anatolia Region" *Journal of Business and Managament*" 19 (1), 39-47.



Bennis, Warren (1999) . “The End of Leadership” *Organizational Dynamics*, 71-80.

Bernerth, Jeremy B., Armenakis Achilles A., Feild, Hubert S. ve Walker Jack H. (2007). “Justice, Cynicism and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43:3, September, 303-326.

Bhal, Kanika T. ve Ansari, Mahfooz A. (2007). “Leader Member Exchange-Subordinates Outcomes Relationship: Role of Voice and Justice” *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 20-35.

Blau, Peter Michael. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Bolat, Oya İnci. (2011). *Öz yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara, Detay Yayıncılık, s:166.

Bone, Paula Fitzgerald; Sharma, Subhash ve Shimp, Terence A. (1989). “A Bootstrap Procedure for Evaluating Goodness-of-Fit Indices of Structural Equation and Confirmatory Factor Models” *Journal of Marketing Research*, Vol:26, No:1, 105-111.

Boomer, William H., Rich, Gregory A. ve Rubin, Robert S. (2005). “Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism About Organizational Change” *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.

Bottomore, Thomas B. ve Rubel, Maximilien (1961). *Karl Marx: Selected Writings in Sociology and Social Philosophy*. Penguin, Harmondsworth.

Bourdieu, Pierre (1985). *The Forms of Capital” In Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Ed. J.G. Richardson, New York: Greenwood, 241-258.

- Brandes, Pamela May. (1997). “*Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences* (Dissertation of doctor of Philosophy), The University of Cincinnati, 3-131.
- Brandes, Pamela ve Das, Diya. (2006). *Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications*. Employee Health, Coping and Methodologies (edt. Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster) JAI Pres, New York, 233-266.
- Brandes, Pamela., Dharwadkar, Ravi. ve Dean, James. W. (1999). “Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes” *Eastern Academy of Management Proceedings*, 1-15.
- Buchanan, David (2008). “You Stab my back, I’ll stab yours: Management experience and perception of organization political behaviour” *British Journal of Management*, 19, 49-64.
- Büyüköztürk, Şener; Çakmak Kılıç, Ebru; Akgün, Özcan Erkan; Karadeniz, Şirin ve Demirel, Funda (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 8.Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Byrne, Barbara M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*, ikinci baskı, New York – London: Taylor & Francis Group.
- Byrne, Zinta S. ve Hochwarter (2008). “Perceived Organizational Support and Performance: Relationships Across Levels of Organizational Cynicism” *Journal of Managerial Psychology*, vol:23, no:1, 54-72.
- Can, Emir ve Panu, Mehmet. (2012). “Bir Sanat Eseri: Atina Okulu” *Tahmis e-dergi*, sayı:6, Mayıs.

- Cartwright, Susan. Ve Holmes, Nicola. (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism" *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cevrioğlu, Esin. (2007). *Lider Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chemers, Martin M. (2014). *An Integrative Theory of Leadership*. Psychology Pres, New York.
- Chrobot-Mason, Dona L. (2003). "Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees" *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22-45.
- Cogliser, Claudia C. ve Schriesheim, Chester A. (2000). "Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective" *Journal of Organizational Behavior*, 21, s.487-511.
- Cole, Michael S., Bruch, Heike., Vogel, Bernd (2006). "Emotion as Mediators of the Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism" *Journal of Organizational Behavior*, Vol:27, No:4, 463-484.
- Cook, Walter W.; Medley, Donald M. (1954). "Proposed hostility and Pharisaic-virtue scales for the MMPI". *Journal of Applied Psychology*, Vol 38(6), Dec, 414-418.
- Costa, Paul, Zonderman Alan, McCrae Robert R., ve Williams Redford B. (1986). "Cynicism and paranoid alienation in the Cook and Medley HO Scale". *Psychosomatic Medicine* 48: 283-285.

- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review" *Journal of Management*, vol:31, No:6, Aralık, 874-900.
- Crumpacker, Martha. ve Crumpacker, Jill M. (2007). "Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?" *Public Personel Management*, 36(4), 349-369.
- Çakır, Özlem. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Çarıkçı, İlker H., Bektaş, Meral ve Turak, Berna. (2012). "Örgüt Çalışanları ve Sinizm: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması" *11.Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*, Isparta, 4-6 Ekim 2012.
- Çelik, Adnan Soysal, Abdullah. ve Alıcı, Sedat. (2004). "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği" *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer KOÇEL, İstanbul, 191-195.
- Çetin, Bayram, Özgan Habib ve Külekçi, Ebru. (2011). "İlköğretim Kademesinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(17), 69-84.
- Çınar Altıntaş, Füsun. (2007). "Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 2007, 151-168.
- Dansereau, Fred, Graen, George ve Haga, William J. (1975). "A Vertical Dyad Linkage Approach to leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making". *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.

- Davis, Walter D. ve Gardner William L. (2004). "Perception of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective" *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Day, David V. (2014). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*" Oxford Library of Psychology. Editör: Peter E. Nathan, Oxford University Press.
- De Vos, Ans, Buyens, Dirk ve Chalk, Rene (2003). "Making Sense of A New Employment Relationship: Psychological Contract – Related Information Seeking and The Role of Work Values and Locus of Control" *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 28, Vlerick Management School.
- Dean, James W., Brandes, Pamela ve Dharwadkar, Ravi (1998). "Organizational Cynicism" *The Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Delken, Menno (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, (Disseration of Master), University of Maastricht, Maastricht.
- Dienesch, Richard M ve Liden, Robert C. (1986). "Leader Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development". *Academy of Management Review*, No:11. 618-634.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" *American Sociological Review*, vol:48, no:2, 147-160.
- Dinç, Mehmet Sait ve Aydemir, Muzaffer (2015). "İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması" *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs, Muğla.
- Dionne, Lionel. (2000). "*Leader-Member Exchange (LMX): Level of Negotiating Latitude and Job Satisfaction*" web: <http://www.onepine.info/lmxpaper.doc> (19 Temmuz 2015'te erişildi).

- Duchon, Dennis, Green, Stephen G. ve Taber, Thomas D. (1986). "Vertical Dyad Linkages: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures and Consequences" *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 56-60.
- Eaton, Judy A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. (Dissertation of Master of Arts), Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Eaton, Judy ve Struthers Ward C. (2002). "Using The Internet for Organizational Research: A Study of Cynicism in the Workplace" *Cyberpsychology & Behavior*, vol:5, no:4, 305-313.
- Efiliti, Seyran., Gönen, Yelda Özlem., ve Ünal, Öztürk Fisun. (2008). "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir alan araştırması" *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.
- Eisner, Susan P. (2005). "Managing Generation Y," *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4): 4 -15.
- Emerson, Richard M. (1976). "Social Exchange Theory" *Annual Review of Sociology*, Vol:2, 335-362.
- Epitropaki, Olga. ve Martin, Robin. (1999). "The Impact of Relational Demography on the Quality of Leader Member Exchanges and Employees' Work Attitudes and Well-Being" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:72, Issue: 2, 237-240.
- Erdoğan, Berrin, Liden, Robert C. ve Kraimer, Maria L. (2006). "Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture" *Academy of Management Journal*, 49, 2, 395-406.

- Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Erdost, Ebru H., Karacaoğlu, Korhan. Ve Reyhanoğlu, Metin. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve ilgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 514-524.
- Ergin, Canan. (1997). “Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması” *Türk Psikoloji Dergisi*, 12/39: 25-27.
- Ergun, Turgay (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. TODAİE Yayınları No:191. Sevinç Matbaası, Ankara.
- Erkorkmaz, Ünal; Etikan, Ülker; Demir, Osman; Özdamar, Kazım ve Sanisoğlu, S. Yavuz (2103). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İstatistikleri” *Türkiye Klinikleri J Mes Sci*, 33 (1).
- Erol, Eren. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* 5.b., İstanbul, Beta Yayınları, s:342.
- Erol, Kemal. (2011). “Kültür Değişmesi ve Safiye Erol’un “Kadıköy”ün Romanı” ve “Ülker Fırtınası” Adlı Romanlarında Kuşak Çatışması” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt: 8, Sayı: 16, 387-406.
- Fero, Howard Craig. (2005). “*Flow and Cynicism in Workplace*” (Dissertation of Doctor of Philosophy), Claremont Graduate University, Claremont, California.
- Fındık, Mehtap. ve Eryeşil, Kemalettin. (2012). “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, 1250-1255.

- Fiske, Susan T. Ve Taylor, Shelley E. (1991). “*Social Cognition*”. 2. Basım. New York. McGraw-Hill.
- Fuller, Benjamin Apthorp Gould (1923). *History of Grek Philosophy: Thales to Deocritus*. New York: Henry Hold, Aralık.
- Fuller, Benjamin Apthorp Gould. (1931). *History of Greek Philosophy*. New York: Henry Holt.
- Gerstner, Charlotte R. ve Day, David V., (1997). “Meta-Analytic Review of Leader – Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues” *.Journal of Applied Psychology*, Vol:82, No:6, 827-829.
- Gilbaugh, Patricia. (2009). *Supervision of Intergenerational Dynamics*. University of Iowa School of Social Work - National Resource Center for Family Centered Practice Committed to Excellence Though Supervision.
- Gkorazis, Panagiotis., Petridou, Eugenia., Xanthiakos, Panteleimon (2014). "Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 Issue: 4, pp.305-315.
- Gökberk, Macit. (2000). *Felsefe Tarihi*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Görmen, Murat (2012). “*Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Graen, George B ve Uhl-Bien, Mary. (1995). “Relationship-based Approach to Leadership: development of Leader – Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.



- Graen, George B. ve Uhl- Bien, Mary (1991). "The Transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making ". *Journal of Management Systems*, 3(3),25-39.
- Graen, George Bear. ve Scandura Terri A. (1987). "Toward a Psychology of Dyadic Organizing". *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Graen, George ve Cashman, James F. (1975). *A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach*. J.Hunt ve L. Larson (Eds.), Leadership: 143-165. Kent State University Press.
- Graen, George, Cashman, James F., Ginsburgh, Steven. Ve Schiemann, William., (1977). "Effects of Linking-pin Quality on the Quality of Working Life Lower Participants" *Administrative Science Quarterly*, 22, s.491-504.
- Graen, George. ve Novak, Michael A. (1982). "The Effects of Leader Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model" *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graham, John R. (1993). *MMPI 2: Assessing Personality and Psychopathology*. 2. Basım, New York:Oxford University Press.
- Greenglass, Esther ve Julkunen, Juhani (1989). "Construct Validity and Sex Differences in Cook-Medley Hostility". *Personality and Individual Differences*, 10, 209-218.
- Greguras, Gary J., Ford, John M. (2006). "An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perception of Leader Member Exchange". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 433-465.
- Gün, Feyza ve Baksan Atanur, Gülsün (2015). "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, ISSN: 1300-5340.

- Güner, Ebru. Yıldırım, Mehmet Halit. ve İçerli, Leyla. (2012). “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Davranışı Arasındaki İlişki” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 75-84.
- Gürpınar, Gülce (2006). “*Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider Üye Mübadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Güzeller, Cem Oktay, Kalağan, Gamze. (2008). “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi” *16. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, 87-94.
- Han, Guohong (Helen) (2010). “Trust and Career Satisfaction: The Role of LMX” *Career Development International*, Vol:15, Issue:5, 437-458.
- Hançerlioğlu, Orhan, (1973). *Felsefe Sözlüğü*. Remzi Kitabevi, İstanbul, 1973.
- Hançerlioğlu, Orhan. (1999). *Düşünce Tarihi*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hançerlioğlu, Orhan (2000). *Felsefe Sözlüğü Kavramlar ve Akımlar*. Cilt 4, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Hannan, Michael T. ve Freeman, John (1977). “The Population Ecology of Organizations” *The American Journal of Sociology*, 82(5): 929-964.
- Hoffman, David A., Morgeson, Frederick P. ve Gerras, Stephen J. (2003). “Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Content-Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar” *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-180.

Howe, Neil. ve Strauss, William. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York, Vintage Books.

Howe, Neil. ve Strauss, William. (2007). "The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve" *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos, 41-52.

<http://bakirkoy.aktifelsefe.org/makaleler/raphael-ve-atina-okulu> (17 Nisan .2016'da erişildi).

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cynicism> erişim tarihi: 22.07.2016

<http://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>. 19.07.2016'da erişildi).

<http://www.tdk.gov.tr>" 01.07.2016'da erişildi.

Huff, Lenard. ve Kelly, Lane. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study" *Organization Science*, 14 (1), 81-90.

İçerli, Leyla. ve Yıldırım, Mehmet Halit. (2012). "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, 167-176.

İnceoğlu, Metin. (2010). *Tutum Algı İletişim*. Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.

*İSMMMO'dan "Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı" Raporu*, tarih, 19.01.2013, sayı: 2014/01.

James, Matrecia S.L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School System*. (Disseration of Doctor of Philosophy), The Florida State University, Florida.

- James, Matrecia S.L. (2005). “*Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems*”. (Unpublished Doctoral Dissertation) The Florida State University, USA.
- Jenkins, Jim. (2007). *Leading The Four Generations at Work*. <http://www.amanet.org/training/articles/Leading-the-Four-Generations-at-Work.aspx>. (19 Temmuz 2016’da erişildi).
- Jing-zhou, Pan ve Wen-xia, Zhou (2011). “Under Dual Perspective of Work Exchange and Social Exchange: The Study of Impact of LMX on Affective Commitment”. *Nankai Business Review International*. Vol:2, No:4. 402-417.
- Johnson, Jonathan L. ve O’Leary-Kelly, 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, 627-647.
- Jones, Martha L. (1993). “Role Conflict: Cause of Burnout or Energizer?”, *Social Work*, 38(2), 136-141.
- Kacmar, Michele K. ve Ferris, Gerald. (1991). “Perceptions of Organizational Politic Scale (POPS): Development and construct validation” *Educational and Psychological Measurement*, 51, 193-205.
- Kalağan, Gamze (2009). “*Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Antalya, 18-88.
- Kalay, Faruk, Oğrak, Abdullah. ve Nişancı, Zehra Nuray. (2014). “Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama” *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Haziran, vol:4, No:2, 127-143.

Kanter, Donald L. ve Mirvis, Philip H. (1989). *The Cynical Americans*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989, p:301.

Kaplan, David (2009). “ Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions” *Advanced Quantitative Techniques in the Social Sciences Series*, Sage Publications, Vol:10, 2. Baskı.

Karacaoğlu, Korhan ve İnce, Fatma (2012). “Brandes, Dharwadkar ve Dean’ın (1999) Örgütsel Siniz Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kaysri Organize Sanayi Bölgesi Örneği” *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, cilt:3, Sayı:3, 77-92.

Karaeminoğulları, Ayşegül. (2006). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, Niyazi (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. 6. Basım, Ankara, 1994.

Karcıoğlu, Fatih ve Kahya, Cem. (2011). “Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 339.

Karp, Hank. (2002). *Bridging the Boomer – Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work*. Davies. Black Publishing. ISBN: 089 1061592.

Katz, Albert N., Blasko, Dawn G. ve Kazmerski, Victoria A. (2004). “Saying What You Don’t Mean Social Influences on Sarcastic Language Processing” *Current Directions in Psychological Sciences*, October, vol:3, No:5 186-189.

- Kavak, Bahtışen ve Vatansever, Nilüfer (2007). “Hizmet Sektöründe Örgüt içi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İş görenlerinin Düşünceleri” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 120-140.
- Kaya, Harun ve Abdioğlu, Hasan. (2010). “Çalışanların Örgütten ayrılma eğilimleri Üzerine Bir Araştırma” *Amme İdaresi Dergisi*, 43 (4), 129-165.
- Keçecioglu, Tamer. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kal-Der Yayınları, Mavi Tanıtım ve Pazarlama Ltd. Şti, İstanbul.
- Keçecioglu, Tamer. (2003). *Liderlik ve Liderler*. Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.
- Kesgin, Ahmet (2015). “Machiavelli ve Makyavelizm” *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, vol:5, issue: 1, Haziran. ISSN: 1303-8303.
- Kessler, Eric H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications, Pace University, Vol.1, Mart.
- Keyes, Dick. (2006). *Seeing Through Cynicism A Reconsideration of the Power of Suspicion*. Inter Varsity Press, USA.
- Kılınç, Tanıl (2016). “Liderlikte Dikey İkili Bağlantı Modeli” (<http://www.merih.net/m2/lid/lidermod1.htm> ,19.02.2016’da erişildi).
- Kılınç, Tanıl. (1995). “Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 151-185.
- Kılınç, Tanıl. (2008). “*Liderlikte Dikey İkili Bağlantı (Vertical Dyad Linkage) Modeli*” <http://www.merih.net/m2/lid/lidermod1.htm>. Erişim: 02.02.2015.
- Kickul, Jill, (2001). “When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment” *Journal of Business Ethics*, 29 (4), 290.

- Kline, Rex B. (2004). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford, New York.
- Komsala, Katarzyna ve Richards, James (2009). “Re-visiting Employee Cynicism: On Decentment of the Subject Via Work Blogging” *6th International Critical Management Studies Conference*, Warwick Business School, Warwick University, 13-15 July.
- Korunka, Christian, Hoonakker, Peter ve Carayon, Pascale (2008). “Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work” *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 18 (4), 409-423.
- Köklü, Nilgün. (1995). “ Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 81-93.
- Köse, Sevinç., Oral, Lale. ve Tetik TÜresin, Hilmiye. (2014). “Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma” *Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 149-166.
- Kreuz, Roger ve Glucksberg, Sam, (1989). “ How to be Sarcastic: The Echoic Reminder Theory of Verbal Irony” *Journal of Experimental Psychology: General*, 118, 4,
- Kutaniş Özen, Rana ve Çetinel, Emine (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay” *17. Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı*, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi, 185-193.
- Küçük, Orhan (2016). “ Bilimsel Araştırma Yöntemleri Araştırmacı El Kitabı”, 1.Baskı, Ekin Kitabevi Yayınları.
- Lambert, Susan J. (1991). “The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation of Men and Woman Workers” *Journal of Organizational Behaviour*, 12 (4), 341-363.

- Latif, Hasan. ve Serbest, Salih. (2014). “Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı” *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, cilt:2, Sayı: 4, 132-163.
- Laursen, John Christian. (2009). “Cynicism Then and Now” *European Journal of Philosophy & Public Debate*, vol:1 Issue: 2, October, 469- 482.
- Lazarus, Richard S. (1991). *Emotional and Adaptation*. New York: Oxford Pres.
- Lee, Jaesub. (1999). “Leader-Member Exchange, Gender and Members’ Communication Expectations with Leaders” *Communication Quarterly*, 47:4, 415-429.
- Lehto, Xinran Y., Jang, SooCheong., Francis, Achana. ve O’Leary, Joseph. (2006). “Exploring Tourism Experience Sought: A Cohort Comparison of Baby Boomers and The Silent Generation” *Journal of Vacation Marketing*, Vol:14, No:3, 237-252.
- Levickaite, Rasa. (2010). “Generations X Y Z: How Social Networks Form The Concept of The World Without Borders The Case of Lithuania” *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Liden, Robert C. ve Graen, George. (1980). “Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership”. *Academy of Management Journal*, No:23, 451-465.
- Liden, Robert C., Maslyn, John M. (1998). “Multidimensionality of Leader Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”. *Journal of Management*, Vol:24, No:1, 43-72.
- Liden, Robert C., Sparrowe, Raymond T. ve Wayne, Sandy (1997). “Leader–member exchange theory. The past and potential for the future”. *Research in Personnel and Human Resources Management*,15, 47-119.



- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Stilwell, Dean, (1993). "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, vol:78. No:4, 662-674.
- Lobnika, Branko Ve Pagon, Milan. (2004). "*The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice.* (Edt. Gozard Mesko, Milan Pagon and Bojan Dobovsek), The Faculty of Criminal Justice, University of Maribor, 103-111, Slovenia.
- Luczywek, Debora R. (2007). "*Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effects of Extraversion and Neuroticism in Response to Workplace Hassles*"  
Yayınlanmamış Doktora tezi. Allient International University, Marshall Goldsmith School of Management, PQDT veri tabanı (10 Mayıs 2016'da erişildi).
- Lunenburg, Fred C. (2011). "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations" *International Journal of Management, Business and Administration*, Vol:15, No:1.
- Lussier, Robert N. ve Achua, Christopher F. (2004). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. Eagan, Minnesota: Thomson-West.
- Machiavelli, Niccolo. (2008). "*Prens*". İstanbul Can Sanat Yayınları, Çeviren: Kemal ATAKAY
- Macunovich, Diane. (2000). *The Baby Boomers*. editör: David Ekerdt. Macmillan Encyclopedia of Aging. New York.
- Magdalene, Ang., Hwa, Chooi, Ansari, Mahfooz. ve Jantan, Muhammad. (2005). "Upward Influence and Career Outcomes: The Mediating Role of LMX and Organizational Support" *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*, Honolulu, HI, August.

- Malle, Bertram. (2003). *Attribution as Behavior Explanations: Toward a New Theory*. Unpublished manuscript, University of Oregon.
- Mannheim, Karl. (1952). "The Problem of Generations" *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322. London: Routledge & Kegan Paul. First published in German 1928 in *Kölne Vierjahreshuafte für Soziologie*.
- Mannheim, Karl. (1952). *The Problem of Generations*. Chapter VII, pp.276-322.
- Manor, Roint-Waismel., Tziner, Aharon., Berger, Efrat. ve Dikstein, Eli. (2010). "Two of a Kind? Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Leader-Member Similarity" *Journal of Applied Social Psychology*, 40,1, 167-181.
- Mao, Huiyuan, Liu, Xin ve Ge, Hua. (2008). "Evading Tactics of Psychological Contract Violations". *Asian Social Science*, Vol:4, No:11, Noveber, 26-29.
- Marshall, Gordon. (1999). *Sosyoloji Sözlüğü*. (Çev. Osman Akınhay - Derya Kömürçü), Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara.
- Martin Robin, Thomas, Geoff, Charles, Kao K., Epitropaki, Olga ve McNamara, Rachel, (2005). "The Role of Leader Member Exchange in Mediating The Relationship Between Locus of Control and Work Reactions". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:78, 141-147.
- Martin, Carolyn A. (2005). "From High Maintenance to High Productivity" *Industrial and Commercial Training*. vol:37, no:1, 39-44.
- Martin, Carolyn A. ve Tulgan, Bruce. (2002). "Managing the Generational Mix" HRD Press, Amherst, Massachusetts.

- Martin, Robin; Guillaume, Yves; Thomas, Geoff; Lee, Allan ve Epitropaki, Olga (2016). "Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta Analytic Review, *Personel Psychology*, vol:69, issue:1, 67-121.
- Mazella, David, (2007). *The Making of Modern Cynicism*. Charlottesville: University of Virginia Press.
- Melgar, Natalia, Rossi, Maximo ve Smith, Tom W. (2013). "Individual Attitudes Toward Others, Misanthropy Analysis in a Cross-Country Perspective" *The American Journal of Economics and Sociology*, Ocak, vol:72, issue: 1, 222-241.
- Meydan, Cem H. ve Şeşen, Harun (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamalar*. 2. baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Miller, Katherine (2009). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. 5.th ed., Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Mimaroğlu, Hande (2008). "Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Mirvis, Philip H ve Kanter, Donald L. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce", *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Mirvis, Philip H. ve Kanter, Donald L. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce" *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Mitchell, Terence. (1974). "Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal". *Psychological Bulletin*, 81, 1053–1077.

- Morrison, Elizabeth Wolfe ve Milliken, Frances J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World" *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Most, Glenn W. (1996). "The School of Athens" *The University of Chicago Press Journals*, vol: 23, no:1, Sonbahar, 145-182.
- Mowday, Richard T., Steers, Richard. ve Porter, Lyman. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Munro, Barbara Hazard (2005). *Statistical Methods For Health Care Research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Murphy, Susan M., Wayne, Sandy J., Liden, Robert C. ve Erdogan, Berrin. (2003). "Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships". *Human Relations*, Vol:56, No:1, 61-84.
- Mutlu, Hülya. (2014). "XYZ Kuşakları", <http://hulyamutlu.com/blog/xyz-kusaklari.html>. 12 Temmuz 2016'da erişildi).
- Naus, Alphons Johannes Aloysius Maria (2007). *Organizational Cynicism on the Nature, Antecedents and Consequences of Employee Cynicism Toward The employing Organization*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Maastricht, Maastricht.
- Niederhoffer, Arthur (1968). "Behind The Shield: The Police in Urban Society" *University of Pennsylvania Law Review*, vol:117, no:2, December.
- Nietzsche, Friedrich. (2009). *Böyle Buyurdu Zerdüşt*. Çevirmen: Mustafa BAHAR, İstanbul, İskele Yayıncılık.
- Nimon, Sally. (2007). "Generation Y and Higher Education: The Other Y2K" *Journal of Institutional Research*, 13 (1), 24-41.

- O'Connell, Brian J., Holzman, Herbert ve Armandi, Barry R. (1986). "Police Cynicism and the Modes of Adaptation" *Journal of Police Science and Administration*, 14(4), 307-313.
- O'Hair, Dan ve Cody, Michael J. (1987). Gender and vocal stress differences during truthful and deceptive information sequences. *Human Relations*, 40, 1-14.
- Ömerustaoğlu, Adnan. (2007). "Felsefe Eğitiminde Sanatın Yeri" *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2.
- Öncer, Ayla Zehra. (2009). "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork. EABR & TLC Conference Proceedings, Prague, Czech Republic.
- Özdemir, Metin (2000). "Kötülük Problemine Eleştirel Bir Yaklaşım", *C. Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, sayı: 4, 2000, (ss. 225-257)
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). "Algılanan Örgütsel adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 77-96.
- Özgener, Şevki. Ögüt, Adem ve Kaplan, Metin (2008). "İşgören – İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm" Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar içinde, Ankara, İlke Yayınevi.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Pekala, Nancy. (2001). "Conquering the Generational Divide" *Journal of Property Management*, November/December, 30-38.

- Pelit, Elbeyi ve Ayduğan, Nil. (2011). “Otel İşletmeleri İş görenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Bir Araştırma” 12. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Düzce, (30 Kasım - 4 Aralık), 286 – 302.
- Pelit, Elbeyi. (2008). “İşletmelerde İş gören Güçlendirmenin İş görenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Pelit, Nil ve Pelit, Elbeyi (2014). “Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Pellegrini, Ekin K. ve Scandura, Terri A. (2006). “Leader Member Exchange (LMX), Paternalism and Delegation in the Turkish Culture: An Emprical Investigation” *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Philips, Antoinette S. ve Bedeian, Arthur G. (1994). “Leader – Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes” *The Academy of Management Journal*, 37, 4, 990-1001.
- Pilcher, Jane. (1994). “Mannheim’s Sociology of Generations: An Undervalued Legacy” *British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.
- Pinder, Craig C., Harlos, Karen P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice” *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Pitre, Leighton J. (2004). *Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study*. Naval Postgraduate School, Monterey, California.
- Qian, Yuxia ve Daniels, Tom D. (2008). “A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change” *Corporate Communications: An International Journal*, Vol:13, Iss:3, 319-332.

- Reeves, Thomas C. ve Oh, Eunjung. (2008). *Generational Differences*. In Handbook of Research on Educational Communication and Technology, Ed.: J. Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P. Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York. 296-302.
- Reichers, Arnon E., Wanous, John P. ve Austin, James T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change" *Academy of Management Executive*, 11 (1), 48-59.
- Richardsen, Astrid M., Burke, Ronald J. ve Martinussen, M. (2006). "Work and Health Outcomes Among Police Officers: The Mediating Role of Police Cynicism and Engagement" *International Journal of Stress Management*, vol:13, no:4, 555-574.
- Rizzo, John R., House, Robert J. ve Lirtzman, Sidney I., (1970). "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations" *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Rosenthal, Robert ve Babad, Elisha Y. (1985). "Pygmalion in the Gymnasium" *Educational Leadership*, 43(1), 36-39.
- Ryan, Kathleen D. ve Oestreich, Daniel K. (1991). "Driving Lear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation" *Human Resource Development Quarterly*, Jossey-Bass. 4(4), San Francisco.
- Scandura, Terri A. ve Graen, George B. (1984). "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention" *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Scandura, Terri A. (1999). "Rethinking Leader Member Exchange: An Organizational Justice Perspective". *Leadership Quarterly*, vol:10, No: 1, s.25-37.

- Scandura, Terri A., Pellegrini, Ekin K. (2008). "Trust and Leader – Member Exchange A Closer Look at Relational Vulnerability". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 2, 101-110.
- Schriesheim, Chester A., Castro, Stephanie L. ve Cogliser, Claudia C. (1999). "Leader Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement and Data Analytic Practices" *Leadership Quarterly*, 10 (1), 63-113.
- Schriesheim, Chester A., Castro, Stephanie L., Zhou, Xiaohua ve Yammarino, Francis J. (2001). "The Folly of Theorizing "A" but Testing "B" A Selective level of Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration" *The Leadership Quarterly*, 12, 515-551.
- Scott, Kristyn ve Zweig, David (2016). "Organizational Cynicism and LMX in Dyads: Implications for Engagement, Self-Efficacy and Performance" *Academy of Management Conference*, Anaheim, CA.
- Smith, Wanda J. ve Harrington, Vernard K. (1994). "Younger supervisor-older Subordinate Dyads: A Relationship of Cooperation or Resistance?" *Psychological Reports*, vol:74, 803-812.
- Snyder, Robert A., Williams, Ronald R., ve Cashman, James F. (1984). "Age, Tenure and Work Perceptions as Predictors of Reactions to Performance Feedback". *Journal of Psychology*, No:116, 11-21.
- Solomon, Robert C. ve Flores, Fernando (2001). *Güven Yaratmak*. (Çeviren: Ahmet Kardam), İstanbul, Mess Yayınevi.
- Söyük, Selma. (2007). "Örgütsel Adaletin İşTatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma". Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Sparrowe, Raymond T. ve Liden, Robert C. (1997). "Process and Structure in Leader Member Exchange". *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Stainer, Dirk D. ve Dobbins, Gregory H. (1989). "The Role of Work Values in Leaders' Attributions and the Development of Leader Member Exchange" *International Journal of Management*, 6, 81-90.
- Stanley, David J, Meyer, John P. ve Topolnytsky, Laryssa. (2005). "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", *Jornal of Business and Psychology*, 2005, Vol:19, No:4, 436-437.
- Stogdill, Ralph. (1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature". *The Journal of Psychology* XXV.
- Strauss, William. (2005). "Talking About Their Generations: Making Sense of a School Environment Made Up of Gen-Xers and Millennials" *School Administrator*, Vol:62, No: 8.
- Sujansky, Joanne. (2002). "The Critical Care and Feding of Generation Y" *Workforce*, vol:81, No:5, Mayıs.
- Şimşek, Ömer Faruk (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Şimşek, Şerif M., Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Özbaran Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Tabak, Akif. Şeşen, Harun ve Türköz, Tolga. (ed.). (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tan, Hwee Hoon. ve Lim, Agustine K.H. (2009). "Trust in Coworkers and Trust in Organizations" *The Journal of Psychology*, Vol:143, No:1. 45-66.

- Temel, Ayşen; Yakın, Mehmet ve Misci, Sema (2006). “Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışa Yansıması” *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13, Sayı:1, 27-38.
- Thomas Cooper, Helena D. ve Anderson, Neil. (1998). “Changes in Newcomers’ Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering The British Army” *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 19, Special issue: The Psychological Contract at Work, pp: 745-767.
- Thompson, Richard C., Joseph, Kurt M., Bailey, Lawrence L., Worley, Jody A. ve Williams, Clara A. (2000). “Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism”, *Working Paper: National Technical Information Service*, 1-9.
- Tokgöz, Nuray ve Yılmaz, Hakan (2008). “Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 238-305.
- Tolbize, Anick. (2008). “Generational Differences in The Workplace” Research and Training Center on Community Living, *University of Minnesota*, 16 Ağustos.
- Tunçel, Ahu ve Gülenç, Kurtul (2013). *Siyaset Felsefesi Tarihi Platon’dan Zizek’e*. Doğu Batı Yayınları, Ekim, Ankara.
- Tükeltürk, Şule. A., Perçin, Şahin Nilüfer ve Güzel, Berrin. (2009). Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 686- 690.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Üçok, Dilek Işılay (2012). “Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ünlü, Sezen. (2001). *Psikoloji*. Editör: Ayhan Hakan, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Van Dyne, Linn, Graham, Jill W. ve Dienesch, Richard M. (1994). “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation” *Academy of Management Journal*, 37 (4), 765-802.

Van Peurse, Karen, Monk, Elizabeth A., Wilson, Richard M.S. ve Adler, Ralph W. (2012). *Audit Education*. Taylor & Francis Books, ISBN13:978-0-415-69873-3.

Vecchio, Robert (1997). *Are You In or Out With Your Boss? In R.P. Vecchio (Ed.)” Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. University of Notre Dame Pres, Indiana.

Vecchio, Robert P. ve Gobdel, Bruce C. (1984). “A Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects” *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.

Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Wang, Jichuan ve Wang, Xiaoqian “Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods and Applications” West Sussex: John Wiley & Sons; 2012.

Wanous, John P., Reichers, Arnon E. ve Austin, James T. (2000). “Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedents and Correlates” *Group & Organization Management*, Vol.25, June, 132-153.

Ware, Christina V. (2013). “*Generation X And Generation Y in The Workplace: A Study Comparing Work Values of Generation X and Generation Y*”, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Doctor of Philosophy, Capella University.

- Watson, David., Clark, Lee A., Tellegen, Auke. (1988). "Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol:54, 1063-1070.
- Watt, John D. Ve Piotrowski, Chris (2008). "Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies" *Organisation Development Journal*, vol:26, no:3, 23-32.
- Wayne, Sandy J. ve Gren, Shawn A. (1993). "The Effects of Leader – Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behaviour", *Human Relations*, Vol.46, No: 12, s. 1431-1441.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. ve Liden, Robert C. (1997). "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective" *Academy of Management*, 40, 1, 82-111.
- Wayne, Sandy J., ve Green, Shawn A. (1993). "The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship Behavior an Impression Management Behavior" *Human Relations*, 46, 1431-1440.
- Weiss, Howard M. ve Cropanzano, Russell. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work" *Research in Organizational Behavior*, Vol:18: 1-17.
- Wendover, Robert W. (March/April 2001). *Managing Millennials*. GenTrends Newsletter.
- Wolburg, Joyce M. ve Pokrywczynski, James. (2001). "A Psychographic Analysis of Generation Y College Students" *Journal of Advertising Research*, 41 (5): 33-53.
- Y Kuşığı, <http://canadianmillennials.ca/get-to-know-the-millennials/research-and-web-briefs/> (19.07.2016'da erişildi).

- Yaylacı, Gaye Özdemir (2004). “Kadın Yöneticiler için Kariyer Gelişmelerinde Örgüt içi Kişiler arası İlişki Ağlarını Yönetmek” *Kadın Çalışmalarında Disiplinlerarası Buluşma*, Cilt:1, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi.
- Yetim Akduman, Serap ve Ceylan Ölmez, Özden (2011). “Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma” *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), 682-695.
- Yolaç, Sema (2011). “Yöneticinin Algılanan Yöneticilik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü” *Öneri Dergisi*, Cilt:9, Sayı:36.
- Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Yücebalkan, Benan. ve Aksu, Barış (2013). “Potansiyel İşgücü olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabileceğine Yönelik Bir Araştırma” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1, ISSN: 1309-8039, online, 16-32.
- Zel, Uğur (2001). “Kişilik ve Liderlik”. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zhao, Hao, Wayne, Sandy J, Glibkowski, Brian C. ve Bravo, Jesus. (2007). “The Impact of Psychological Contract Breach on work-Related Outcomes: A Meta-Analysis” *Personel Psychology*, vol:60, No:3, Autumn, 647-680.



**EKLER**

## EK 1. ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği işaretleyerek tüm maddeleri cevaplayınız.

1. Çalıştığım kurumun, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

2. Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

3. Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

4. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

5. Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

6. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

7. Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

8. Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

9. Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum



10. Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

11. Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

12. Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

13. Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

14. Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

## EK 2. LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalışanların yöneticileri (liderleri) ile olan ilişkileri ve yöneticilerine dair düşünceleri ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği işaretleyerek tüm maddeleri cevaplayınız.

15. Yöneticimin iş konusundaki bilgi ve yeteneğine güvenirim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

16. Affedilebilir bir hatam karşısında yöneticim beni iş yerimdeki diğer kişilere karşı savunur.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

17. Yöneticim arkadaş olunmak istenilecek biridir.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

18. Yöneticim için çalışmalarımda elimden geldiğinin üzerinde çaba sarf etmeyi yük olarak görmem.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

19. Bana karşı bir saldırı olduğunda yöneticim beni savunur.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

20. Kişisel olarak yöneticimi çok beğenirim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

21. Yöneticim için beklenenin üstünde bir çabayla çalışırım.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

22. Yöneticimin mesleki becerisini takdir ederim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

23. Yöneticim mevcut konuya dair detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

24. Yöneticim ile beraber çalışmaktan büyük keyif alırım.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

25. Yöneticimin iş hedefleri için beklenenin üstünde ekstra çaba sarf etmeye istekliyimdir.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

26. Yöneticimin iş bilgisinden çok etkilenirim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

27. Yöneticim ile her konuyu rahatça konuşabilirim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

28. Özel hayatımla ilgili çoğu durumu yöneticimle paylaşabilirim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

29. Sosyal hayatımdaki sıkıntılarımı yöneticim ile paylaşmaktan çekinmem.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

30. İş ile ilgili olmayan konularda da yöneticimin fikrini alırım.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

31. İşle ilgili olmayan konularda da yöneticimden bir yardım istediğimde, bana yardımcı olmaya çalışacağını bilirim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

32. Yöneticimin kişisel bir sıkıntısı iş yerindeki davranışlarına da yansıyor, bu konudaki fikrimi kendisiyle paylaşmaktan çekinmem.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

33. Yöneticimden ailem ya da arkadaşlarımla ilgili konularda yardım isteyebilirim.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum

34. Yöneticimin benden çok daha fazla bilgiye sahip olduğunu düşünürüm.

- Hiç Katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kısmen Katılıyorum
- Katılıyorum
- Tamamen Katılıyorum.



**EK 3. KİŞİSEL BİLGİLER**

Lütfen aşağıdaki sorular doğrultusunda kişisel bilgilerinizi cevaplayınız.

44. Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

45. Yaşınız

46. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim
- Ortaöğretim
- Lise
- Önlisans
- Lisans
- Lisansüstü

47. Medeni Durumunuz

- Bekar
- Evli

48. İş yerindeki pozisyonunuz

- Çalışan
- Yönetici

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve Soyadı** : İrem KAPTANGİL

**Doğum Tarihi** : 19.07.1984

**Doğum Yeri** : Ankara

**Eğitim Durumu** : 2006 – 2009 Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Eğitimi

2002- 2006 Abant İzzet Baysal Üniversitesi (BOLU) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Lisans Eğitimi

1999 – 2002 Çankaya Süper Lisesi (Ankara)

1998 – 1999 Çankaya Süper Lisesi İngilizce Hazırlık (Ankara)

1991 – 1998 Hamdullah Suphi İlköğretim Okulu (Ankara)

**Yabancı Diller** : İngilizce

**ÜDS** : 63,75

**Deneyimler:** Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktayım.