

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

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: SAĞLIK  
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Duygu TOPAL YILDIRIM**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**  
**Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM**

**Haziran-2016**

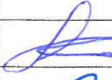


T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: SAĞLIK  
ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Duygu TOPAL YILDIRIM

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

"Bu tez 23/02/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Funda Yelmez	Bazarıllı	
Yrd. Doç. Dr. Selda Demireli	Bazarıllı	
Yrd. Doç. Dr. Deniz Arıoğlu	Bazarıllı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Duygu TOPAL YILDIRIM**

**24.06.2016**

## ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda bana yol gösteren, destekleyen ve olumlu düşünceleri ile beni motive eden çok kıymetli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM'a teşekkürlerimi sunarım.

Bugünlere gelmem ve yetişmemde büyük emekleri olan, destekleriyle bana güç veren aileme, çalışmalarım sırasında gösterdiği sabır, anketlerin uygulanması sırasında harcadığı emek, verdiği maddi ve manevi desteğinden dolayı eşim Savaş YILDIRIM'a ve yeni doğmuş olmasına rağmen annesini teziyle paylaşan biricik kızıma teşekkür ederim.

Bu çalışmamda büyük bir içtenlikle anket sorularını cevaplayan sağlık çalışanlarına ve her zaman desteğini hissettiren canım arkadaşım ve meslektaşım Hilal ÖZTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

**Duygu TOPAL YILDIRIM**

**İstanbul, Haziran 2016**

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	- 7 -
ŞEKİL LİSTESİ .....	- 9 -
GİRİŞ .....	- 12 -
BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	- 14 -
1.1. Kültür.....	- 14 -
1.1.1. Kültür Kavramı.....	- 14 -
1.1.2. Kültür Çeşitleri .....	- 21 -
1.1.2.1. Genel Kültür-Alt Kültür .....	- 21 -
1.1.2.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür .....	- 21 -
1.1.2.3. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür .....	- 22 -
1.1.3. Kültürün Örgüt Yönetimindeki Yeri ve Önemi.....	- 22 -
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı .....	- 24 -
1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	- 29 -
1.4. Örgüt Kültürünün Önemi .....	- 35 -
1.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yönetimdeki Yeri.....	- 39 -
1.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	- 43 -
1.6.1. Temel Varsayımlar .....	- 44 -
1.6.2. Değerler .....	- 44 -
1.6.3. Normlar .....	- 46 -
1.6.4. Hikayeler ve Masallar.....	- 47 -
1.6.5. Mitler .....	- 47 -
1.6.6. Liderler .....	- 48 -
1.6.7. Kahramanlar .....	- 48 -
1.6.8. Dil.....	- 49 -
1.6.9. Semboller.....	- 49 -
1.6.10. Örf ve Adetler.....	- 50 -
1.6.11. Seremoniler ve Törenler .....	- 50 -

1.7.	Örgüt Kültürü Çeşitleri.....	- 50 -
1.7.1.	Genel Kültür-Alt Kültür .....	- 51 -
1.7.2.	Güçlü Kültür-Zayıf Kültür .....	- 51 -
1.7.3.	Maddi Kültür-Manevi Kültür .....	- 52 -
1.8.	Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması .....	- 52 -
1.8.1.	Quinn ve McGart Sınıflandırma Modeli .....	- 53 -
1.8.2.	Harrison ve Handy Sınıflandırma Modeli .....	- 54 -
1.8.3.	Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeli .....	- 55 -
1.8.4.	Peters ve Waterman Sınıflandırma Modeli .....	- 57 -
1.8.5.	Schein Sınıflandırma Modeli.....	- 58 -
1.8.6.	Quchi Sınıflandırma Modeli.....	- 59 -
1.8.7.	Toyohiro Kono Sınıflandırma Modeli.....	- 61 -
1.8.8.	Denison ve Mishra Sınıflandırma Modeli .....	- 62 -
1.8.9.	Graves Sınıflandırma Modeli .....	- 63 -
1.8.10.	Parsons Sınıflandırma Modeli .....	- 64 -
1.8.11.	Hofstede Sınıflandırma Modeli .....	- 65 -
1.9.	Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü.....	- 66 -
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SINİZM.....</b>		<b>- 69 -</b>
2.1.	Sinizm.....	- 69 -
2.1.1.	Sinizm Kavramının Kökeni .....	- 69 -
2.1.2.	Sinizm Kavramının Tanımı ve Önemi .....	- 71 -
2.2.	Örgütsel Sinizm Kavramı ve Örgütsel Sinizmin Önemi .....	- 74 -
2.3.	Örgütsel Sinizm İle İlgili Yaklaşımlar .....	- 80 -
2.3.1.	Ruhsal yaklaşım .....	- 80 -
2.3.2.	Durumsal yaklaşım.....	- 81 -
2.4.	Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	- 81 -
2.4.1.	Bilişsel Boyut .....	- 81 -
2.4.2.	Duygusal (Duyuşsal) Boyut .....	- 82 -

2.4.3. Davranışsal Boyut .....	- 84 -
2.5. Örgütsel Sinizm Çeşitleri .....	- 84 -
2.5.1. Genel (Kişilik) Sinizmi .....	- 85 -
2.5.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm .....	- 86 -
2.5.3. İş gören (Çalışan) Sinizmi .....	- 87 -
2.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	- 88 -
2.5.5. Mesleki (İş) Sinizmi .....	- 89 -
2.6. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri .....	- 91 -
2.6.1. Beklenti Kuramı .....	- 91 -
2.6.2. Atfetme Kuramı .....	- 93 -
2.6.3. Tutum Kuramı .....	- 94 -
2.6.4. Sosyal Değişim Kuramı .....	- 94 -
2.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı .....	- 95 -
2.6.6. Sosyal Güdülenme Kuramı .....	- 95 -
2.7. Örgütsel Sinizm Nedenleri .....	- 96 -
2.7.1. Bireysel Nedenler .....	- 97 -
2.7.1.1. Yaş .....	- 97 -
2.7.1.2. Cinsiyet .....	- 98 -
2.7.1.3. Medeni Durum .....	- 98 -
2.7.1.4. Eğitim Düzeyi .....	- 99 -
2.7.1.5. Gelir .....	- 99 -
2.7.1.6. Hizmet süresi .....	- 100 -
2.7.1.7. Hiyerarşi .....	- 100 -
2.7.2. Örgütsel Nedenler .....	- 100 -
2.7.2.1. Örgütsel Psikolojik Sözleşme İhlali .....	- 100 -
2.7.2.2. Örgütsel Adalet .....	- 101 -
2.7.2.3. Lider-Üye Etkileşimi .....	- 102 -
2.7.2.4. Örgütsel Politika .....	- 102 -

2.7.2.5. Kişi-Rol Çatışması.....	- 103 -
2.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	- 103 -
2.8.1. Birey Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	- 104 -
2.8.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları .....	- 104 -
2.8.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları.....	- 104 -
2.8.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	- 105 -
2.8.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu .....	- 106 -
2.8.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık.....	- 107 -
2.8.2.3. Örgütsel Sinizm ve Duygusal Tükenmişlik.....	- 108 -
2.8.2.4. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma.....	- 109 -
2.8.2.5. Örgütsel Sinizm ve Vatandaşlık .....	- 110 -
2.8.2.6. Örgütsel Sinizm ve Güven.....	- 111 -
<b>BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ: SAĞLIK</b>	
<b>ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>- 113 -</b>
3.1. Araştırmanın Konusu .....	- 113 -
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	- 113 -
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	- 113 -
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	- 113 -
3.5. Araştırmanın Yöntemi.....	- 114 -
3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek.....	- 114 -
3.5.2. Veri Toplama Yöntemi.....	- 114 -
3.5.3. Evren ve Örneklem.....	- 114 -
3.5.4. Veri Toplama.....	- 114 -
3.6. Bulgular ve Değerlendirmeler .....	- 115 -
3.6.1. Verilerin İstatiksel Analizi .....	- 115 -
3.6.1.1. Demografik Özelliklerine Göre Ankete Katılan Deneklerin Frekans	
Dağılımları.....	- 115 -
3.6.1.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Öğelerinin Yüzdesele Dağılımları, Aritmetik	
Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	- 122 -



3.6.1.3. Demografik Özelliklerine Göre Ankete Katılan Deneklerin T Testi ve ANOVA Testi Analizi.....	- 127 -
3.6.1.4. Korelasyon Analizi.....	- 139 -
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	- 141 -
KAYNAKÇA.....	- 145 -
EKLER.....	- 155 -
ÖZGEÇMİŞ .....	- 160 -



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Aracı ve Sonul Değerler.....	- 19 -
<b>Tablo 2:</b> Güçlü ve Zayıf Kültürlerin Özelliklerinin Karşılaştırılması .....	- 52 -
<b>Tablo 3:</b> Quchi Modeli .....	- 60 -
<b>Tablo 4:</b> Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları.....	- 63 -
<b>Tablo 5:</b> Örgütsel Sinizme İlişkin Kronolojik Tanımlar.....	- 76 -
<b>Tablo 6:</b> Hastane Türüne Göre Frekans Dağılımı.....	- 116 -
<b>Tablo 7:</b> Hastanede Görev Yapılan Birim .....	- 116 -
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı .....	- 118 -
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı .....	- 118 -
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Medeni Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı .....	- 119 -
<b>Tablo 11:</b> Mesleki Kıdem Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı .....	- 119 -
<b>Tablo 12:</b> Hastane Kıdem Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı .....	- 120 -
<b>Tablo 13:</b> Eğitim Durumu Dağılımına Göre Frekans Dağılımı.....	- 120 -
<b>Tablo 14:</b> Meslek Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı.....	- 121 -
<b>Tablo 15:</b> Çalışma Statüsü Dağılımına Göre Frekans Dağılımı .....	- 121 -
<b>Tablo 16:</b> Örgüt Kültürü Öğelerinin Yüzdesele Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	- 122 -
<b>Tablo 17:</b> Örgüt Kültürü Ölçeği İfadelerinin Puan Ortalamaları.....	- 124 -
<b>Tablo 18:</b> Örgütsel Sinizm Tutumlarının Yüzdesele Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....	- 125 -
<b>Tablo 19:</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği İfadelerinin Puan Ortalamaları .....	- 126 -
<b>Tablo 20:</b> Örgüt Kültürünün Demografik Özelliklerine Göre T Testi Analizi.....	- 127 -
<b>Tablo 21:</b> Örgütsel Sinizmin Demografik Özelliklerine Göre T Testi Analizi .....	- 128 -
<b>Tablo 22:</b> Hastane Türüne Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 129 -
<b>Tablo 23:</b> Hastane Türüne Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 130 -
<b>Tablo 24:</b> Yaş'a Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 131 -
<b>Tablo 25:</b> Yaş'a Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 131 -
<b>Tablo 26:</b> Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 132 -

<b>Tablo 27:</b> Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 133 -
<b>Tablo 28:</b> Hastane Kıdemine Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 134 -
<b>Tablo 29:</b> Hastane Kıdemine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 134 -
<b>Tablo 30:</b> Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 135 -
<b>Tablo 31:</b> Eğitim Düzeyine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 136 -
<b>Tablo 32:</b> Mesleğe Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi. -	137 -
<b>Tablo 33:</b> Mesleğe Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi .....	- 138 -
<b>Tablo 34:</b> Korelasyon Analizi .....	- 139 -

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Beklenti Kuramı Modeli.....- 93 -



<b>Tezin Başlığı:</b> Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Duygu TOPAL YILDIRIM	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. Funda YALIM
<b>Kabul Tarihi:</b> 24.06.2016	<b>Sayfa Sayısı:</b> 116
<b>Anabilim dalı:</b> İşletme	<b>Bilim dalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Bu yüksek lisans tezi, örgüt kültürü ve örgütsel sinizm tutumlarının sağlık çalışanları üzerindeki etkisini saptamaya yönelik olarak yapılmıştır. SGK hastaneleri, üniversite hastaneleri ve özel hastanelerdeki sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel sinizm tutumları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma için gerekli bilgiler yüz yüze anket yöntemi uygulanarak toplanmıştır. Çalışma için gerekli anketler 2016 yılında SGK hastaneleri, üniversite hastaneleri ve özel hastanelerde görevli sağlık çalışanları tarafından doldurulmuştur. Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Günümüzde modern yaklaşımlar nedeniyle örgütler sahip oldukları kültürler ile şekillenmektedirler. Örgüt kültürü işletme içerisindeki çalışanların inançlarını, hareket ve tutumlarını etkilemektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise sinizm ve örgütsel sinizm ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. İnsanların yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve herkesi çıkarıcı kabul eden kişilere sinik denmektedir. Sinizm ise insanların sürekli olarak karamsar, kötümser, hayal kırıklığına dayalı yaşam sürdüren ve çıkarıcı olma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise anket araştırması yapıp örgüt kültürü ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Organizational Culture, Cynicism, Organizational Cynicism	

<b>Title of the Thesis:</b> Organizational Culture and Organizational Cynicism Relationship: Research For Health Workers	
<b>Author:</b> Duygu TOPAL YILDIRIM	<b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Funda YALIM
<b>Date:</b> 24.06.2016	<b>Nu. of pages:</b> 129
<b>Department:</b> Business Administration	<b>Subfield:</b> Business Administration
<p>This thesis was conducted in order to determine the impact on organizational culture and organizational cynicism attitude of health workers. SGK hospitals, university hospitals and the organizational culture of health care workers in private hospitals and has tried to determine whether there is a significant relationship between attitudes of organizational cynicism. To collect the necessary information for the survey method face to face. SGK hospitals in 2016 to study the necessary surveys were filled out by health officials working in university hospitals and private hospitals. Today, modern approaches because organizations tend to shape the culture with which they are. Organizational culture in which employees of the company beliefs, affects movement and attitude. In the second part of the study is made of the literature regarding cynicism and organizational cynicism. Believing that had eyes only their own interests and the people are called to those who cynically manipulative everyone agreed. Cynicism is people constantly moody, pessimistic, is defined as the tendency to sustain life and sordid based disappointed. The survey made in the third part of the study aimed to examine the relationship between organizational culture and organizational cynicism attitudes.</p>	
<b>Keywords:</b> Organizational Culture, Cynicism, Organizational Cynicism	

## GİRİŞ

Hizmet sektöründe olduğu gibi üretim sektöründe de sürecin başından sonuna kadar her kademedede insan faktörü bulunmaktadır. Üretimle beraber yönetim fonksiyonları önem kazanmış ve bununla birlikte insana verilen değer de artmıştır. Çalışanlar ve örgütler gelişen iş yaşamına ayak uydurabilmek için sürekli kendilerini yenilemek durumunda kalmışlardır.

İnsan davranışlarının ve duygularının örgüte etkileri büyüktür. Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu üyelerin birlikte oluşturdukları ortak bir inanç, tutum, algı, dil, tahmin ve beklentilerden oluşmaktadır. Bu inanç, tutum, algı, dil, tahmin ve beklentiler örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucu da belirlemektedir. Örgüt kültürü, belirli bir zaman diliminde örgüt üyelerince oluşturulmuş inançlar bütünü olmakla beraber yol gösterici ve bağlayıcı nitelik taşımaktadır.

Örgüt kültürü sayesinde örgüt üyeleri kendilerini o örgüte ait hissetmektedir. Örgüt içerisinde nasıl davranması gerektiğini bilen üye, örgütü benimseyecek, kendini örgüte ait hissedecek, iş tatminini sağlayacak, moral ve motivasyonu da yüksek olacaktır. Örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde örgütün çalışma şekli ve yöntemi bellidir bu nedenle örgüt diğerlerinden farklı bir karakter taşımaktadır.

Yine örgütlerde insan faktörünün artmış olması örgüt üyelerince rekabet ortamını oluşturmaktadır. Örgütlerde rekabet ortamı, üyelerde stresle birlikte psikolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. Örgüt üyesi içinde bulunduğu örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı farklı bakmaya başlamaktadır. Bunun sonucunda da örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensizlik duygusu ortaya çıkmaktadır. İşte bu noktada “sinizm” kavramı gündeme gelmektedir. Örgütsel sinizm çalışanın genel olarak yönetimi küçümsemesi, bencillikle suçlaması, meslektaşlarını hor görüp aşağılaması, örgüte karşı aşırı derecede olumsuz tutum içerisine girmesi olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sinizm kavramı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. İş tatminini ve motivasyonu azaltan en önemli etkenlerden birisi örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm örgütler açısından büyük ölçüde istenmeyen bir durumdur.

### **Çalışmanın Konusu**

Günümüzde örgütsel anlamda sıklıkla duymaya başladığımız kavramlardan biri sinizmdir. Sinizm örgüte ve örgüt çalışanlarına karşı olumsuz tutumlar içine girilmesi anlamına gelmektedir. Örgüt kültürü ise, giderek büyüyen rekabet ortamında daha fazla anlam kazanmaya başlamıştır. Örgüte bağlılığın artması, motivasyon ve iş tatminin sağlanması açısından örgüt kültürü kavramı önemlidir. Bu nedenle çalışmada sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı ve örgütsel sinizmleri arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı araştırma yapılan hastanelerde çalışan sağlık görevlilerinin örgüt kültürü algıları ve örgütsel sinizm tutumlarını arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda, özel hastane, üniversite hastanesi ve SGK hastanelerinin sayıca fazla olduğu İstanbul ilinin seçilmiş olması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

### **Çalışmanın Önemi**

Örgüt kültürü, örgüt üyelerince oluşturulan ortak inançlar, değerler, davranışlar ve normlardır. Örgütsel sinizm ise örgüte karşı oluşan olumsuz tutumlar ve güvensizliktir. Hastane çalışanlarına yönelik bu çalışma sonucunda ortaya çıkan sonuçların örgütler açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Örgütler için bir örgüt kültürü yaratmada, örgütsel sinizmin oluşmasını engellemede ya da sinizmi azaltılmasında referans kaynak olarak kullanılabilmesi için yapılan bir çalışmadır. Sinizm yeni oluşmaya başlayan bir kavram olduğu için örgütlerin kavramı anlaması ve örgütlerde kullanabilmesi önem arz etmektedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümünde ise anket veri toplama tekniği kullanılarak; İstanbul ilindeki hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel sinizmleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular ortaya konmuştur. Anket kapsamında sağlık çalışanlarına toplamda 43 soru yöneltilmiş ve araştırma bulguları anketlerden elde edilen verilerin SPSS programında çözümlenmesi ile elde edilmiştir.



# BÖLÜM 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

## 1.1. Kültür

### 1.1.1. Kültür Kavramı

Kültür kelimesi, Latince’de “toprağı işleme anlamına gelen “culture” kelimesinden gelmektedir. Culture ise ekim, inşa etmek, işlemek, süslemek, bakmak anlamlarına gelen “Colere” kelimesinden türetilmiştir (www.wikipedia.org). Fransızca’da aynı anlamda kullanılan bu kelime, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Kelime buradan Almanca’ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış, daha sonradan “kültür” haline gelmiştir (Bakan ve diğerleri, 2004, s. 11). Kültür kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır (tdkterim.gov.tr).

Kültür, hayatımızın her alanında sıkça kullandığımız ancak tanımlamasını zor yaptığımız, fikir birliğine varamadığımız bir kavramdır. Kültür, somut ve nesnel olmayan bir kavramdır. Bu kültür kavramı tanımı açısından karmaşıklık içermekle birlikte ortak bir görüşe de sahip olmamaktadır. Belli bir tanım üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni kültür sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır (Güvenç, 2002, s. 1). Güvenç, kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını ifade etmektedir:

- Kültür, bir toplumun yaşama biçimi, yani kendisidir.
- Kültür, bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal mirastır.
- Kültür, bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimidir.
- Kültür, doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şeydir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir toplumun ya da toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Kültür, doğa dışında insan tarafından meydana getirilen, insanlığın ilk zamanlarından bu yana doğaya eklenmiş yeni oluşumların tamamını kapsamaktadır. İnsanların

biyolojik kalıtlarının dışında kalan isteklerinin, ihtiyaçlarının inşa ettiği maddi ve manevi birikimi, değerleri, yönelimleri, duygu ve düşünce dünyaları, sosyal davranışları, teknolojileri ve sanatların tamamını ifade etmektedir. Bu nedenle kültür öğrenilen davranışlardan oluşmaktadır. Kültür, insanların zaman içinde ortaya koydukları her şeyin tamamını kapsamaktadır.

Toplum açısından bakıldığında ise kültür; toplumun yaşama biçimidir. Her toplumun farklı yaşama biçimlerine, farklı inançlara, farklı değerlere sahip olması toplumların birbirlerinden farklı kültürlere sahip olmasına neden olmuştur.

Taylor'a göre kültür bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlakın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış değer, yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünüdür (Karcıoğlu, 2001, s. 267). Bu açıklamalardan yola çıkarak kültürü, insanlar tarafından kazanılmış değerler, inançlar, örf ve adetler olarak zaman içinde nesilden nesile taşınarak benimsenen davranışlar bütünü olduğunu söylemek mümkündür.

Kültür milletin fertleri arasında sosyal akrabalık bağıni oluşturan (dil, tarih, din, örf ve adetler, hukuk sistemi, müzik, güzel sanatlar, ekonomi, ahlak anlayışı ve dünya görüşü vb. gibi) maddi ve manevi değerlerin tümüdür ve bu değerler kültürün başlıca unsurlarını oluşturmaktadır (Karasoy vd., 2008, s. 20).

Kültürün ortak özelliklerini kısaca sayacak olursak (Güvenç, 2002, s. 105):

- Kültür, toplum bireyleri tarafından öğrenilerek kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Dolayısıyla, kalıtsal veya içgüdüsel olmaktan ziyade, bireyin yaşamı boyunca öğrenerek kazandığı alışkanlıklar ve davranış tepki eğilimleridir. Bu öğrenme, resmi eğitimden farklı, ama onu da içine alan bir öğrenim sürecini kapsamaktadır.
- Kültür süreklidir ve bu sürekliliği, kuşaktan kuşağa aktarılan gelenek, görenek ve töreler sağlamaktadır.
- Kültürel sistemin öğrettikleri, hem zaman boyutunda süreklidir hem de aynı zamanda toplumsaldır; yani kültürel öğretiler örgütlenmiş birliklerde, kümelerde, gruplarda ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılmakta ve ortaklaşa paylaşılmaktadır. Bir toplumun, grubun vs. üyeleri tarafından

paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, değerler ve tutumlar, o toplumun, grubun kültürünü oluşturmaktadır.

- Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bunun anlamı kültürel kuralların, toplumda ideal olanı yansıttığı, fakat toplumdaki herkesin bu ideal kurallara tam anlamıyla uygun hareket etmediğidir. O halde toplumbilimci, toplumun idealleştirilmiş kuralları ile fiili (gerçek ve gözlenen) davranışları birbirinden ayırt etmelidir.
- Kültürün en önemli fonksiyonu, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır. Başarısı kuşaktan kuşağa denenmiş çözüm yollarını gösteren kültürel kuramlar ve ilkeler, toplum fertlerinin temel ve ikincil tüm ihtiyaçlarını önemli ölçüde karşılamalıdır. Psikoloji bilimi, alışkanlıkların, ancak doyum verici olduğu sürece devam ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durumda, bir kültürün devam edebilmesi ve sürekliliği, onun toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilme özelliğine bağlı olmaktadır. Temel kültürel kurumların hemen hemen tüm toplumlarda benzer olması, insan ihtiyaçlarının evrenselliğine bağlanabilir.
- Kültür zamanla ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda değişebilme özelliğine de sahiptir. Bir toplumsal çevredeki koşullar değiştikçe, geleneksel çözüm yollarının sağladığı doyum düzeyi de azalmaya başlar ve değişir. Ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar bilinç düzeyine çıkarak sorgulanmakta ve bu ihtiyaçları karşılayacak, sorunları çözecek deneme ve düzeltmeler yapılmakta; yeni kurum ve kuruluşlar oluşturulmaktadır.
- Belli bir kültürün unsurları, uyumlu bir bütünsel sistem oluşturma eğilimindedirler. Bu sistemin içinde, çevresel ve tarihsel koşullardan kaynaklanan uyumsuz unsurlar bulunmasına rağmen, kültürün bütünlüğü içinde, belirli bir bütünlük ve uyum bulunmaktadır.
- Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir. Fakat bu soyut kavramı, somut ve gözlenebilir düzeydeki olaylar, konular, kurumlar ve değişkenler besler ve destekler. Soyut kültür boyutunu destekleyen ve somutlaştıran görünür olgular, belirli bir kültürel sistemi çevreleyen doğal çevre, tarihsel geçmiş ve kaynaklar, aile ve akrabalık, din vs. gibi içinde barındırdığı kurumlar, eğitim süreci, yerleşik insanlar, ekonomi ve teknoloji,

toplumun yarattığı ve kullandığı bilimler ve sanat, devlet yapısı ve dil gibi unsurları kapsamaktadır.

Kültüre ait özellikler incelendiğinde kültürün toplum açısından yapıcı ve fonksiyonel özellikleri de şu şekilde anlaşılabilir (Şahin, 2010, s. 23):

- Kültür bir toplumun yaşayış biçimini oluşturmaktadır.
- Kültür, değişebilmektedir.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğundan oluşmaktadır.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar devamlıdır ve çağın ihtiyaçlarına göre değişebilmektedir.
- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür, dinamik bir olgudur.
- Kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sisteminden oluşmaktadır.
- Kültür, belli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.
- Kültür, bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

Kültürün öğelerini ise maddi öğeler ve manevi öğeler olarak ayırmak mümkündür.

**Maddi öğeler:** Bir toplumun sahip olduğu eserler, aletler ve teknolojik durumu o toplumun maddi öğeleri olarak gösterilmektedir.

- Teknoloji: kültür öğelerinin maddi boyutunu oluşturmaktadır. İnsanlar için belirli fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmada, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir (Şişman, 2002, s. 4). Gelişen teknoloji ile toplumların kültürlerinde de değişimler meydana gelmektedir.

**Manevi Öğeler:** Manevi kültür öğeleri dil, ahlak, estetik, eğitim, din, inançlar, tutumlar, kaide, değerler, sosyal örgütler ve politik hayat olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995, s. 8).

- Normlar: Toplum düzenini sağlayan, doğruyu ve yanlışı, olumluyu ve olumsuzluğu belirleyen kurallar bütünüdür. Her toplumun kendine ait normları

vardır. Bu normlar toplumun yaşayış biçimlerini belirlerler. Normların, yaptırım güçleri vardır. Takdir edilen normlar ödüllendirilirken, takdir edilmeyen normlar cezalandırılmaktadır (Özkalp, 1998, s. 97). Bazı normlar o toplumun devamlılığı için daha önem arz ederken, bazıları o kadar önemli olmayabilmektedir.

- Değerler: Birey için önem arz eden her şey değer olarak tanımlanabilmektedir. Hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten fikir ve görüşlerdir. Değerlerin normlardan farkı ise normlar kesin ve yol gösterici iken değerler soyut ve genel kavramları kapsamaktadır. Bir toplumun değerleri ve normları arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin eğitime değer veren bir toplumun, eğitimi yaygınlaştırması ve eğitimle ilgili normlara ağırlık vermesi gerekmektedir (Özkalp, 1998, s. 97).

Değer, birey için önemli olan her türlü düşünce yapısı, obje veya etkinlik olarak da tanımlanabilmektedir (Aydın, 2002, s. 13). Değerler, aracı ve sonuç olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Aşağıdaki tabloda bu değerler örneklenmiştir (Aydın, 2002, s. 13).

**Tablo 1:Aracı ve Sonul Değerler**

**Kaynak: (Aydın, 2002, s. 13)**

<b>Aracı Değerler</b>	<b>Sonul Değerler</b>
Hırs	Rahat bir yaşam
Açık fikirlilik	Heyecan verici bir yaşam
Yeterlik	Başarı
Neşe	Barışçıl bir dünya
Düzen ve temizlik	Güzel bir dünya
Cesaret	Eşitlik
Bağışlayıcılık	Aile güvenliği
Yardıms severlik	Özgürlük
Hayalcilik	Mutluluk
Dürüstlük	İçsel uyum
Mantıklı	Olgunlaşmış aşk
Sevecenlik	Ulusal güvenlik
Uyum ve itaat	Yaşamdan zevk alma
Nezakete	Kurtuluş
Sorumluluk	Kendine saygı
Özdenetim	Bilgelik

Sevgi, kendini gerçekteşirme, mutlu olma gibi değerler sonuç veya amaç türünden değerlerdir. Para kazanma, bir okul bitirme, evlenme, meslek sahibi olma gibi değerler de amaç türünden değerlerdir. Bu değerler, sonuç değerler için sadece bir araçtır.

- İnançlar: İnanç, ferdin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin devamlı bir organizasyonudur (Erdoğan, 1994, s. 132). Bir toplumun ortak bakış açılarına, ortak dünya görüşlerine sahip olmasına o toplumun inançları denir. Toplumun ortak bir kültüre sahip olması toplumdaki bireylerin inançlarının benzerliğinin bir sonucudur. İnançlar ne kadar benzerlik gösterir ne kadar çok kişi tarafından paylaşılırsa, toplumsal kültür de o kadar belirgin ve yerleşik nitelik taşımaktadır (Unutkan, 1995, s. 8).

- Din: En eski zamanlardan şimdiki zamana kadar olan bütün toplumlarda din kurumu bulunmaktadır. Her toplumun kendine ait bir dini inancı vardır. Dinler insanların doğru-yanlış, iyi-kötü, yapılması gereken-yapılmaması gereken kavramlarını açıklayan kültürel değerlerini belirlemektedirler.
- Tutumlar: Kişilerin bir olaya, bir duruma, bir nesneye bakış açlarına tutum denir. İnsanların değerleri, inançları, dinleri de onların tutumlarını yansıtmaktadırlar. Tutumlar dayandıkları inanç ve değer yargıları devam ettikçe devamlılıklarını sürdürürler (Şimşek ve diğerleri, 2001, s. 51).
- Semboller: Semboller, sadece kültürü paylaşanlar tarafından bilinen, bir özel anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler ve nesnelere bütünüdür (Hofstede, 1991, s. 7). Kültürü oluşturan en önemli öğelerden biri sembollerdir. Kültür aynı zamanda semboller sistemidir. Toplumları oluşturan bireyler için semboller büyük önem taşımaktadırlar. Benzer semboller birbirinden farklı toplumlar için aynı anlamları ifade etmemektedirler (Şişman, 2002, s. 4). Toplumlar kendilerine ait oluşturdukları semboller sayesinde birbirlerinden ayrılmaktadırlar.
- Dil: Dil, toplumların ve toplum kültürlerinin en önemli öğesidir. Dil, manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemidir (Erdoğan, 1994, s. 134). Dil aracılığıyla kültür nesilden nesile aktarılmaktadır. Dil insanların anlaşması için en önemli unsurdur. Dil kültürler arası en önemli farklılıktır. Çünkü her milletin kendine ait bir dili vardır. Sözlü dil kadar beden dili de toplumların kültürlerini birbirinden ayırmada, farklılaştırmada önemlidir. Her toplumun kendine ait beden dili de vardır. Hem konuşulan dil hem de konuşulmayan dil (beden dili) toplumlardaki kültürel farklılığın önemli bir göstergesi olmaktadır (Unutkan, 1995, s. 8).
- Estetik: Tabiata ve tabiattaki her şeye sanat gözüyle bakmak estetikdir. Estetik sezgi gücüne dayanmaktadır. Bu yönüyle estetik, bireyin çevresindeki eşyaya bakış tarzını belirleyici bir tutum niteliği taşımaktadır. Kültürlerin kendilerine özgü estetik değerleri vardır. Bu nedenle estetik bir kültürdeki güzel sanatlar hakkında bilgi verir.

### **1.1.2. Kùltür Çeşitleri**

Kùltür çeşitleri özelliklere göre sınıflandırılmaktadır. Bunlar: toplumların yaşadıkları bölge, toplumu oluşturan bireylerin sosyo-ekonomik durumları, gelişmişlik düzeyleri, eğitimleri, meslekleri, teknolojileri, yaşadıkları çevre vb. lerinden oluşmaktadır.

Araştırmada işletmelerde davranış açısından kùltür; genel kùltür-alt kùltür, maddi kùltür-manevi kùltür, güçlü kùltür-zayıf kùltür olarak sıralanmışlardır.

#### **1.1.2.1. Genel Kùltür-Alt Kùltür**

Genel kùltür-alt kùltür ayrımı kùltürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Genel kùltür, her toplumun sahip olduğu ve sadece kendine ait olan özelliklerini içermektedir. Toplumun inanç yapısı, değerleri, hareket ve yaşam tarzları genel kùltürü; bu kùltürün içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kùltür ise, alt kùltürü ortaya koymaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2001, s. 29). Genel kùltürler alt kùltürleri de kapsamaktadır, alt kùltürler de genel kùltürün bazı özelliklerine sahip olmaktadır. Genel kùltür içinde bulunan kùltür farkları ne derece çeşitli olursa o oranda birbirinden bağımsız alt kùltürler meydana gelebilmektedir. Her genel kùltürün kendine ait değerleri, inançları, sembolleri olmakla birlikte alt kùltürün de kendine ait değerleri, inançları ve sembolleri olabilmektedir. Alt kùltürler, içinde yer aldıkları genel kùltürün bazı özelliklerini de taşımaktadırlar. Böyle olmasına rağmen genel kùltür alt kùltürlerin bir toplamı olarak düşünülemez (Tikici, 1993, s. 95). Sonuç olarak genel kùltürün ve alt kùltürün de kendilerine ait değerleri ve biçimleri bulunmaktadır.

#### **1.1.2.2. Maddi Kùltür-Manevi Kùltür**

İnsanların sahip olduğu maddi unsurlar kùltürün en somut öğeleridir. Toplum kùltürü içinde bulunan insanların kendi elleriyle oluşturduğu, meydana getirdiği kùltür öğelerinin tamamı da maddi kùltür elemanlarıdır. Maddi kùltür öğeleri teknoloji, sanat eserleri, mimari öğeler, binalar ve aletlerden oluşmaktadır. Maddi kùltür; yapılar, teknikler, yollar, üretim, ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşmaktadır ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucu olarak ifade edilebilmektedir (Çağlar, 2001, s. 4). Maddi kùltürün en önemli boyutunu insan



eliyle yapılmış olan değer ve kıymetlerden oluşmasıdır. Tüm bu maddi öğelerin dışında insanların psikolojik ve sosyolojik yönü de bulunmaktadır. İnsanların değerleri, inançları, dini inançları, ahlakları, estetikleri, eğitimleri, dilleri ve sembolleri toplumun manevi kültürünü oluşturmaktadır. Kültürün maddi ve manevi öğeleri arasında devamlı bir etkileşim bulunmaktadır. Örneğin dini inançlar bir manevi kültür elemanıyken cami, kilise vb. yapılar manevi kültürün maddi kültüre yansımalarıdır (Tikici, 1993, s. 95). Dolayısıyla birinde meydana gelen değişim diğerini de etkilemektedir.

### **1.1.2.3. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür**

Bir kültürün güçlü ya da zayıf olması bireylerin kültürün temel değerlerine bağlılıklarıyla orantılıdır. Güçlü kültürlerde, kurumun değerleri sağlam bir biçimde korunmakta ve paylaşılmaktadır. Güçlü kültürlerde ne kadar çok üye, bu temel değerleri kabul eder ve bağlılıkları ne kadar artarsa kültür de o kadar güçlü olmaktadır (Robbins, 2005, s. 488). Bilinçli bir şekilde oluşturulan kültür yapısı, bireyler tarafından da benimsenip desteklenirse örgüt içindeki esnekliği, uyumu ve işbirliğini geliştirmekte, iletişimi kolaylaştırmakta, bireyler arasındaki ilişkiyi ve örgütle olan bağı güçlendirmektedir (Demir ve Öztürk, 2011, s. 22). Güçlü kültürlerde tüm çalışanlar arasındaki paylaşımlar oldukça yoğun olmaktadır.

Zayıf kültürlerde ise güçlü kültürlerin tersinde temel değerlere bağlılık zayıftır. Üyeler ve alt kültür grupları arasındaki ilişki eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001, s. 37). Yeni kurulmuş ya da çalışan devir hızı yüksek olan örgütler zayıf kültüre sahip örgütler olarak tanımlanabilmektedirler. Bunun nedeni ise işe alınan çalışanların, örgütün kültürünü oluşturan temel değerlere uyum sağlayamaması, ortak anlamlar ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunup deneyim yaşayamamasıdır (Vural, 2012, s. 50).

### **1.1.3. Kültürün Örgüt Yönetimindeki Yeri ve Önemi**

Örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerinin sonuçlarının tamamı olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 1994, s. 132). Örgütü oluşturan bireylerin her birinin sahip olduğu farklı

bir kültür anlayışı olmaktadır. Örgüt açısından bu sahip olunan kültür öğelerinin bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütün buradaki görevi örgüt çalışanları arasındaki etkileşimi sağlamak, çalışanları birbirlerine bağlayıcı bir rol oynamak ve örgüte ait genel bir kültür kavramı oluşturup, benimsetmektir. Her örgütün kendine has bir kültürü olmalıdır. Bu da ancak alt kültürleri bir araya getirerek tek bir homojen örgüt kültürü yaratmakla mümkün olabilmektedir.

Her geçen gün örgütlerde etkinliğin artırılması hızla önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları, örgütteki etkinlik alanlarını belirleyen bir faktördür. Dolayısıyla kültürün örgüte olan etkisini de incelemektedir. İnsan kaynaklarının verdiği bu önem kültüre ilgiyi de beraberinde getirmiştir. Örgütün plan ve politika oluşturmasındaki amaçların belirlenmesinde, stratejik yönetimde, doğru kararlar vermede ve örgütün başarısında kültür önemli bir rol oynamaktadır.

Kültür, örgüt ile toplumu birbirine bağlayan, örgütün toplumdaki önemini ve yerini belirleyen bir köprü niteliğindedir. Kültür örgütün çevrede tanınmasını, değerini, diğer örgütlerle ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini belirlemektedir. Kültürün örgüt içinde çalışanları bir arada tutucu özelliği de bulunmaktadır. Bu tür örgütlerde piramidin en altındaki çalışanlar, bu yol gösterici değerlerle birçok durum karşısında ne yapmaları gerektiğini yazılı kurallara gerek duymadan bilmektedir (Peters ve Waterman, 1995, s. 24). Çünkü örgütler, değerlerle birlikte kültürü oluşturan mistik duyguları, törenleri, kahramanları kullanarak bütün çalışmalarını aynı yönde etkinliğini arttırmak için motive etmektedirler (Hodggets, 1997, s. 338).

Her örgüt, hedeflerine ulaşabilmek için, çalışanların desteğini ve etkin katılımlarını istemektedir. Örgütün kültürüne uyum sağlayan çalışanlar örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu katkı sağlamaktadırlar. Çalışanların ait oldukları kültür ile örgütün sahip olduğu kültür benzerlik gösterirse üyelerin uyum seviyeleri en alt seviyede olmaktadır. Örgütlerde etkinliği sağlamanın en önemli noktası genel kültür ile alt kültürü olabilecek en uyumlu hale getirmektir. Benzer inanç ve değerlere sahip çalışanlarda örgütlenme işlevinin uygulanması da kolaylaşmaktadır. Takım olma ruhu benimsenip geliştikçe bu da örgütte yürütme işlevinin etkinliğini arttırmaktadır. Kültürel değerler, çalışanların örgüt içi sosyal tatminini sağladığı sürece, yönetimin

temel işlevlerinden olan koordinasyon da kolaylaşmaktadır. Tüm bunların yanında örgüt kültürünün çalışanları motive edici bir araç olma özelliği de vardır.

## **1.2. Örgüt Kültürü Kavramı**

Daha önce, kültür kavramının tanımında bilim adamları arasında bir uzlaşma olmadığı ifade edilmişti. Bu yüzden örgütsel kültür araştırmalarında bu kavramın farklı yönleriyle ele alınması, değişik biçimlerde tanımlanması, açıklanması, çözümlenmesi bir sürpriz olarak karşılanmamalıdır (Şişman, 1994, s. 58). Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmalar 1930' lu yıllarda başlamıştır. Ancak örgüt kültürü kavramının kullanılması ve örgüt kültürü anlayışının üstünde çalışılmaya başlanması 1980'li yılların başına denk gelmektedir. Yönetim ve örgüt teorisi, alanında oldukça yaygın bir literatüre sahip olmasına rağmen, çalışanların kişiliği, hiyerarşik düzen, coğrafi bölge, örgüt tarihi, örgüt içi iletişim özellikleri düzeyinde çalışılabilecek bir konu olması nedeniyle tam olarak tanımlanması oldukça zor olmaktadır (Karahan, 2008, s. 120). Örgütleri anlamak özellikle de örgütsel performansı ve örgütsel davranışı açıklamak konusunda kültür, akademik açımları, çatışan paradigmaları, sunduğu fırsatlar ve sınırlılıkları ile dikkat çekmektedir (Sayılar, 2003, s. 132).

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika'da Pascale ve Athos tarafından ise Japonya'da incelenen örgüt kültürü, firma kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü olarak da ifade edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu Ö. F., 1988, s. 120)

Kültür çok eski bir kavram olmasına rağmen 1930'lu ve 1940'lı yıllarda Chester Bernand ve Eltan Mayo biçimsel olmayan örgütlerin doğasını, değerlerini ve duygularını analiz etmişler, fakat kavram olarak örgüt kültürü, 1980'lerde yönetim literatürüne girmiştir (Çelik, 1993, s. 16). Örgüt kültürü konusundaki araştırmalar çok eskiye dayanmakla birlikte, geçtiğimiz yıllarda daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bu önemin artmasının nedenleri çok çeşitli olmakla beraber, asıl sebebinin yönetim teorisindeki gelişmeler olduğu düşünülmektedir.

1930'larda yapılan çalışmalarda örgütlerde insan faktörünün önemine değinilmiş, insan davranışlarının ve duygularının örgüte etkileri üzerinde durulmuştur. Warner, Gordner, Seors ve Worthy bu alanda çalışmalar yapmışlardır. Whyte kültürel yaklaşımı ileri boyutlara taşımıştır ve 1944'den itibaren örgütün gayri resmi sosyal yapısı konusunda çalışıp örgütsel sembolleri incelemiştir. Tavistock Enstitüsünde

yapılan çalışmada ise örgütsel karar vermede çalışanların değer ve inançlarının da önemli olduğu ortaya konmuştur. Örgüt kültürü kavramı 1979 yılında Pettigrew'in Administrative Science Quarterly dergisinde yer alan "Örgüt Kültürleri Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile Amerikan akademik yazınına girmiştir (Özen, 2009, s. 69). Daha sonra 1980'li yıllarda örgüt kültürü konusuna ilgi artmış, Peters ve Waterman'ın başarılı Amerikan firmalarını inceleyen çalışması, bu ilginin artmasında en önemli etken olmuştur (Doğan S. , 1997, s. 57).

Örgüt kültürü kavramının, bilim adamları, araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında bu denli ilgi görmesinin nedenleri şöyle özetlenebilmektedir (Şişman, 1994, s. 28):

- Deneycilik, olguculuk (pozitivizm), akılcılık gibi geleneksel yöntemler üzerinde meydana gelen çeşitli tartışmalar sonucunda, örgüt kuramıyla ilgili olarak geçmişte ortaya konulan görüşlerin yeterince tatmin eder nitelikte olmayışı ve örgütsel yaşamın rasyonel olmayan yönünün (kültürel, sembolik vs.) giderek daha fazla önem kazanması,
- Örgütün daha önce bir makine ya da organizma olarak düşünülmesine bağlı olarak yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri, kültürler gibi yeni mecaz ve yaklaşımların geliştirilmesi,
- Sosyal bilimlerin diğer bazı alanlarda (bilim, felsefe, sosyoloji, psikoloji) olduğu gibi örgütsel bilimlerde de giderek evrensellikten durumsal ilişki ve ilkeler; nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gerçekleşmesi,
- Kültür kavramının geniş anlamda birçok kavramı içinde barındıran bir şemsiye kavram olarak düşünülmesi ve bu kavramın, örgütsel çözümlemelerde kullanılan bazı geleneksel konu başlıklarının (yapı, liderlik, örgüt-çevre ilişkileri) yeniden yorumlanmasında öncü duruma gelmesi,
- Politik, ideolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin sosyal kuram üzerindeki etkileri,
- İşe ve örgütsel yaşama ilişkin olarak iş gören beklentilerindeki değişimler ve yapılan iş karşılığında iş görenlerin sadece ücretle ödüllendirilmesinin yeterli olarak görülmemesi,
- Kültürün, örgütsel değişimin özünün anlaşılmasında ve gerçekleşmesinde temel etken duruma gelmesi örgütsel bütünleşme, kontrol ve verimliliğinin temel anahtarı olarak görülmesidir.

Örgüt kültürü psikoloji, sosyoloji, yönetim, iletişim gibi farklı disiplinlerden etkilenmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün bilim adamları tarafından ortak bir tanımı yapılamamıştır. Örgüt kültürünün farklı tanımlarından bazıları şunlardır:

- Örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir (Vural, 1998, s. 41).
- Örgüt kültürü, örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1975, s. 13).
- Örgüt kültürü, örgütlerde çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif oryantasyon bilgileri olarak tanımlanabilir (Bakan ve diğerleri, 2004, s. 11).
- Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireyin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997, s. 25).
- Örgüt kültürü, örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulunduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir (Schein, 1992, s. 9).
- Örgüt kültürü, insanın zihninde başat bir yeri olan ve örgüt üyelerince benimsenip paylaşılan düşünce, değer ve anlamlardır (Bate, 1984, s. 43).
- Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri, semboller, sembolik hareketler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan, örgüt üyelerinin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren, ortak değer, inanç ve normlar bütünüdür (Unutkan, 1995, s. 25).
- Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını ve dolayısıyla örgütün genel görüntüsünü yönlendiren normlar, davranışlar, değer, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilmektedir (Özalp, 2000, s. 566).
- Peters ve Waterman'a göre örgüt kültürü, "baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler,

inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdan oluşmaktadır (Özkalp, 1998, s. 60).

- Bir grubun etkin çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce de kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temek sayılıtlardır (Örücü ve Ayhan, 2001, s. 8).

Bu tanımların yanı sıra, Hersey örgüt kültürünü “paylaşılan inançlar, değerler ve tutumlar”; Arogyaswamy ve Byles, “paylaşılan değer ve ideolojiler” ; Bate, “paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar şebekesi” ; Simircich, “örgüt üyelerinde paylaşılan algılar, inançlar, anlamlar ve değerler” ; Schwarts ve Davis, “örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve beklenti örüntüleri” ; Kilmann ve Others, “bir grubu birbirine bağlayan ve grupta paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, sayılıtlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler” şeklinde tanımlamışlardır (Şişman, 1994, s. 58).

Görüldüğü gibi örgüt kültürünün çok farklı tanımları yapılabilmektedir. Tanımlar arasında belirli farklılıklarının bulunmasının yanı sıra birçok ortak özellik de söz konusu olabilmektedir. Bunlar (Şişman, 2002, s. 33):

- Birinci ortak özellik: Örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü ve hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Örneğin, bazı işletmelerde müşterinin her zaman haklı olduğuna yönelik değerler vardır gibi.
- İkinci ortak özellik: Örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenilmeye çalışılan şey, bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.
- Üçüncü ortak özellik: Bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilebilmektedir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir

kimsenin yaptığı davranış nesilden nesile bir efsane olarak geçmektedir. Çalışanlar bunları duymakta ve örgüt değerlerini öğrenmektedirler.

Tüm verilen bu bilgiler doğrultusunda örgüt kültürünü bir grubun veya örgüt üyelerinin paylaştığı normlar, değerler, inançlar, davranışlar ve sembollerin bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Örgüt kültürünü, kurum ya da işletmelerin içinde yer aldığı toplumsal kültürden ayrı düşünmek mümkün değildir. Dolayısıyla örgüt kültürü de ihtiyaçlar nedeniyle oluşturulan bir alt kültürdür. Her örgüt kültürü, içinde bulunduğu çevrenin toplumsal kültürü ve diğer örgütlerin kendilerine ait örgütsel kültürlerinden etkilenmektedir. Örgüt kültürü içinde bulunduğu çevreyle uyumlu olmalıdır çünkü uyumlu olmadığı takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir ve örgütün ömrü kısa olabilir. Örgüt kültürü örgütün kimliğinin ayırt edici bir özelliği olmaktadır. Her örgütün kendine ait bir tarihi, misyonu, vizyonu, prosedürleri, iletişim biçimleri, hikayeleri ve efsaneleri vardır. Bunların hepsi bir araya gelmektedirler ve örgüt kültürünün ayırt edici özelliğini oluşturmaktadırlar.

Örgüt kültürünü etkileyen başlıca faktörler ise aşağıdaki gibidir (Terzi, 2000, s. 11):

- **Vizyon:** Vizyon, ortak hedef ve inançları ifade etmektedir. Bir kurumun yönünü belirlemede ve çalışanları ortak noktada birleştirmede önemlidir. Vizyon gelecekle ilgilidir, doğru ya da yanlış olamaz, kendisi ile uyuşmayan faaliyetleri hiçbir zaman sınırlamaz.
- **Misyon:** Bir kurum için amaç ve yön duygusunun sağlanmasında, kurum kültürünün oluşturulmasında, rekabet ve motivasyon noktalarında rol oynamalıdır. Misyonun devamlı olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- **İletişim:** İletişim bilgi sağlama, etkileme ve ikna etme, birleştirme, emir verme ve öğretim-egitim fonksiyonları altında özetlenebilmektedir. Bir kurumda çok iyi planlar yapılabilir, çok iyi kararlar alınabilir, ancak bunlar uyumlu bir şekilde uygulamaya alınmadıkça ve çalışanlarca paylaşılmadıkça anlam ifade etmezler.
- **Motivasyon:** Kurumlar açısından motivasyon, çalışanların işe başlamalarını, işe devam etmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güç

ve mekanizmalarının tamamını kapsamaktadır. Çalışanın kişinin işine dört elle sarılmasını, çok çaba göstermesini, ortak amaçlara katkıda bulunmasını sağlamak, dolayısıyla da yüksek verim elde etmek için yöneticinin söz konusu kişileri iyi bir biçimde motive etmesi gerekmektedir.

- **Güçlü Liderlik:** Lider, işletme için hedefler belirlemeli, hedefleri çalışanlara benimsetmeli ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanları harekete geçirtmelidir. Liderlik faaliyetlerinin temel amacı, kurum çalışanlarının yaptıkları işlerde daha etkin, daha verimli ve daha başarılı olabilecekleri ortam ve imkanları sağlamaktır.
- **Kurum Tarihi ve Geleceği:** Güçlü kültür ve geleneklere sahip kurumlar yaşamlarını daha uzun süre devam ettirebilmektedirler.
- **Teknoloji, Ürünler ve Hizmetler:** Kurumun sahip olduğu teknolojinin ya da mevcut teknolojide ya da üründe yapılan önemli bir yeniliğin, örgüt kültürü üzerinde büyük bir etkisi vardır.
- **Müşteriler:** Müşteri profilleri örgüt kültürü için önemli bir etkiye sahiptirler.
- **Bilgi ve Kontrol Sistemleri:** Bilgisayarların, internetin ve intranetin iş hayatına girmesi örgütlerin kültürel dokularını önemli anlamda etkilemektedirler.
- **Organizasyon Şekli:** Kurumun organizasyon yapısının bir sisteme dayanmasını, tutarlı olmasını sağlamaktadır ve bu da örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemektedir.
- **Hedefler, Değerler, İnançlar:** Kurumlarda çalışanların sahip olduğu hedefler, değerler ve inançlar örgüt kültürünü önemli anlamda etkilemektedir.

### **1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Farklı tanımlarına sahip örgüt kültürünün özellikleri de farklı şekillerde ifade edilebilmektedir. Örgüt kültürü oluşumunda çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bunların en önemlisi ise örgüt kurucuları yani örgüt sahipleridir. Çünkü örgüt kurucuları kendi değer, inanç, norm ve ideolojilerini örgüt üzerinde kullanmaktadırlar. Bunun yanında çalışanlar örgüte katıldıklarında, kendi değer ve inançlarını da beraberlerinde getirmektedirler. Örgüt içine katılan bu değerler ve inançlar kendi başlarına yetersiz kalmaktadırlar. Bu nedenle örgüt kurucularının ve örgüt çalışanlarının oluşturmaları gereken ortak bir kültür kavramı söz konusu



olmaktadır. Bu sayede kuruculardan etkilenen örgüt kültürü zaman içinde örgüte yeni katılan çalışanların kültürlerinden de etkilenmektedir. Bu doğrultuluda her örgütün kendine özgü özellikleri ortaya çıkmaktadır.

Her örgütün kültürü farklı özellikler göstermektedir. Amaç, hedef ve ihtiyaçların birbirinden farklı oluşu örgüt kültüründeki farklılığın temelini oluşturmaktadır. Kültür, örgüt ile özdeşleşmektedir. Kültür bir değişken olarak düşünüldüğünde, toplumdaki örgüte geçen ya da yönetimce oluşturulan bir olgu özelliği taşımaktadır (Berberoğlu, 2009, s. 167).

Örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eşki, 2009, s. 167):

- Örgüt kültürü öğrenilebilir. Bireysel inanç ve değerler dış çevrenin etkisi altındadır. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkilemektedir. Örgütün teknik ve sosyal sisteminden oluşan iç çevre, sosyo-teknik sistemin ürünüdür ve bu sistem örgütün karar alma, planlama ve denetleme fonksiyonlarını ihtiva etmektedir. Örgüt, sosyal, politik, hukuki, ekonomik sistemler içerisinde bulunmaktadır. Bu sistemler ise örgütün dış çevresini oluşturmaktadırlar. Örgüt, bu çevrenin taleplerine göre faaliyetlerini sürdürmekte ve bu çevreyi öğrenmeye çalışmaktadır (Terzi, 2000, s. 11).
- Ortak norm ve kurallar bütünüdür. Örgütsel yaşamdaki çalışmadan üretim miktarına kadar tüm konularda geçerli olan ortak davranış normları mevcuttur. Örgüte katılan tüm yeni üyeler bu norm ve kuralları öğrenmek zorundadırlar (Oktay, 1996, s. 333).
- Misyon ifadeleri hazırlamak ve örgüt geleceğine yönelik olarak kurumsal vizyon geliştirmek. Geliştirilen kurumsal vizyon, oldukça iyi yetişmiş, güçlü yöneticiler tarafından örgüt çalışanlarına açıkça iletildiği takdirde etkinlik kazanmaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007, s. 4).
- Örgüt kültürü, semboller ve sembolik hareketlerle öğrenilebilmekte, öğretilenmekte ve gelecek nesillere aktarılabilir (Eşki, 2009, s. 167). Örgüt kültürü firma, inanç ve değerlerinin sembolik gösterimidir. Çalışanlar, firmada işleyiş hakkında hikayeler okumakta, örgüt değerlerini yansıtan

sloganlar okumakta, çeşitli tören ve seremoniler izlemekte ve örgüt kültürü hakkında çıkarımlar elde edebilmektedirler (Vural, 1998, s. 43).

- Örgüt kültürü heterojendir. Örgüt kültürünün tamamen homojen olması beklenemez bir durumdur. Her örgütte egemen kültür etrafında çeşitli alt kültürler de oluşabilmektedir. Alt kültürler, çalışanlar arasında benzer düşünce yapısına sahip grupların kültürleridir. Mesleki, hiyerarşik ve iş grupları örgüt içerisinde kendi alt kültürlerini yaratabilmektedirler. Yani örgüt kültürü tek bir bütün değildir ve çeşitli alt kültürlerden oluşmaktadır.
- Örgüt kültürü holografiktir. Bu durum kültürün örgütün her faaliyeti üzerine sinmesi anlamına gelmektedir. Yani, bütünün tüm özelliklerinin parçaların hepsine yayılmış olmasıdır. Aksi durumda parçalar bütünü ifade etmemekte ve niteliğini kaybetmektedirler (Yıldız, 2004, s. 52).
- Örgüt kültürü ayırt edici ve bütünleştiricidir. Her örgüt kendine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyonlara, hikayeler sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek o örgütü diğerlerinden farklılaştırmakta ve ayırt edici bir özellik ortaya koymaktadır. Bununla birlikte örgütler, kendi inanç ve değerlerine uygun çalışanları firmalarında toplama gayesi taşımaktadırlar. Bunu yaparken de çalışanları kendi örgüt kültürleri çevresinde bir araya getirmekte ve yapı, sistem, strateji gibi teknik unsurlarla, beşeri unsurlar arasında bütünleşmeyi sağlamaktadırlar (Vural, 1998, s. 43).
- Diğer özellikleri de şöyle sıralamak mümkündür:
  - Örgüt kültürü uyum sağlayabilir ve değişebilir niteliktedir.
  - Birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu sosyal bir yapıdır.
  - Zamanla oluşan bir kavram olduğundan geçmişle bağlantılıdır.
  - Bireyin istek ve davranışları sonucunda meydana gelmektedir.
  - İnsanlar arasındaki duygusal ilişkide kültürel öğelerin etkisi olduğundan, örgüt kültürü duygusaldır.
  - Örgüt kültürünün temelini, çalışanların zihinlerinde oluşturdukları deneyimlerine anlam yükleyen ve sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar oluşturmaktadır.

Örgütsel kültürün özellikleri konusunda çalışma yapan bilim adamları kendilerine göre bir değerlendirme yapmış ve özellikler konusunda bazı varsayımlar gündeme getirmişlerdir. Örgüt kültürünün büyük ölçüde biricik olduğu, sembol, değer ve mesajların öğrenilmesini kolaylaştırdığı, grup davranışlarının oluşmasında ve yönlendirilmesinde önemli etkileri olduğu, istenen örgütsel davranışların tekrarlanmasını ve istenmeyenlerin ise yasaklanmasını sağladığı şeklinde çeşitli varsayımlar ileri sürmüşlerdir (W. Gilbert, 1994, s. 17).

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri üç ana başlıkta toplanmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2001, s. 33).

- Birinci ortak özellik: Örgüt içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Örgütü, herkesin ortak paydası olan bu değerler ve inançlar ayakta tutar, yüceltir. Çalışanlar birbirleriyle aynı dili konuşurlar, birbirlerini anlarlar, işbirliği ve paylaşma ortamına girerler. Böyle bir ortamda çalışan bireylerin iş verimi yüksek olurken üyeler mutlu da olabilirler.
- İkinci ortak özellik: Örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bazı örgütler bu temel değerleri bir araya getirerek açıklarlar ve çalışana duyurmaya veya anlatmaya çalışırlar. Temel değerlerin farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşımı ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu yapılmaz ise birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenmekte, basmakalıp şeklinde uygulamaya koymaktadır. Bu nedenler bilinçliliğin geliştirilmesi için örgütsel öğrenme ve paylaşım yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır (Eren, 2010, s. 139).
- Üçüncü ortak özellik: Bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, örgüt içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilmektedir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı davranış nesilden nesile bir efsane olarak geçmektedir. Çalışanlar bunları duyarak örgüt değerlerini öğrenmektedirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bu kitapta yazılı olan değerleri veya bilgileri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilebilir (Şimşek ve diğerleri, 2001, s. 33).

Bu üç ortak özellikten ortaya çıkan tanım; örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler, örgüt içindeki çalışanların istenen veya istemeyen davranışlarını belirlemekte ve iş görenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılmakta ve öğrenilebilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2000, s. 144).

Newstrom ve Davis ise örgüt kültürünün özelliklerini dört başlık altında toplamaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2005, s. 21).

- “Kurumlar kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Her kurum tarihi, iletişim örüntüsü, sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikayeleri ve mitleri ile bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.”
- Örgüt kültürü zaman içerisinde yavaş değiştiğinden dengeli bir yapı içerisindedir.
- Çoğu örgüt kültürleri tarihsel oluşlarından dolayı çok açık bir biçimde ifade edilmelerinden ziyade, ima ile de anlaşılabilen bir özellik göstermektedir.
- Kültür, örgütün amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlıdır. Bu yüzden bütün kurumlara uygulanabilecek en iyi örgüt kültürü yoktur”.

Yine bir grupta örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Erdem, 1996, s. 29):

- Örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren bir paradigmadır. Bu paradigma üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini arttırmaktadır. Böylece örgüt içindeki bir problemi çözmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlamaktadır.
- Her örgütün kültürü onu diğerlerinden ayıran özgün kimliğini ifade etmektedir.
- Çoğunluk tarafından kabul edilmiş kültürel düzenlemeler kısmen örgütlerdeki güçlü kişilerin etkisi altında olabilmektedir. Bir kültür, etkisi ve gücü farklı birçok alt kültürlerden meydana gelmektedir. Büyük örgütlerde egemen bir kültür ve çeşitli alt kültürler söz konusudur.

- Örgüt kültürü, uzun ve sürekli bir sürecin sonucudur, kökleri geçmişlerdir ve geleceğe uzanmaktadır.
- Örgütsel kültür durağan bir olgu değildir. Değişen ekolojik, sosyolojik, psikolojik koşullara uyum sağlayamadığında bozulmaya veya yok olmaya başlamaktadır.

Örgüt kültürü grup üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul görmüş kültürel değerlerdir. Örgütler kendilerine has kültürel özellikleri ile toplumdaki diğer kültürlerden ayrılmaktadırlar. Örgüt kültürünün oluşmasında üst yönetimin önemi büyüktür. Örgüt kültürünün kararlı bir yapıda, bütünleştirici olması örgütün temel değerlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü soyut bir kavramdır. Yazılı olmasa dahi herkes tarafından bilinmektedir. Halbuki örgüt kültürü varsa, tanımlanıp ölçülebilen belirli boyutlarının da olması gerekmektedir. Bir araya geldiğinde işletmenin özünü oluşturan ve işletmeden işletmeye farklılık gösteren 10 boyuttan bahsedebiliriz (Vural, 1998, s. 34):

- **Bireysel İnisiyatif:** Çalışanların sahip olduğu sorumluluk ve bağımsızlık derecesi, kişisel teşebbüs fırsatları.
- **Risk Toleransı:** Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri.
- **Yön:** İşletmenin personeline verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi.
- **Bütünleşme:** Departmanların ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri.
- **Yönetim Desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladıkları açık iletişim ve desteğin derecesi.
- **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kontrol ve yönetmeliklerin sayısı, çalışanların davranışlarını takip ve kontrol etmek için yapılan direkt denetim miktarı.
- **Kimlik:** Üyelerin kendi çalışma grupları veya uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme dereceleri.

- **Ödül Sistemi:** Kıdem süresi ya da adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi etme gibi) derecesi.
- **Fikir Ayrılıklarına Verilen Tolerans:** Personel ya da çalışma grupları arasındaki fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmalarının ne kadar tolere edildiği.
- **İletişim Modelleri:** örgütsel iletişimin ne kadarının, resmi otorite hiyerarşisiyle sınırlandırıldığına derecesi.

Bu boyutlar bir araya gelirler ve örgüt kültürü hakkında fikir vermektedirler. Bireylerin örgüt hakkında sahip olduğu paylaşılmış ortak alanlar için de temel oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel davranış biçimleri semboller ve sembolik hedefler aracılığıyla somutlaşarak kesinlik kazanan; örgüt üyelerinin, tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, inanç ve normlar bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Unutkan, 1995, s. 40).

#### **1.4. Örgüt Kültürünün Önemi**

Her örgüt sahip olduğu kültürden olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan kurumlar için giderek daha da önemli hale gelmektedir. Son yıllarda bir kurumun kişiliği olarak kabul edilen örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalar da yoğun ilgi görmektedir. Kültür örgütü topluma bağlamakla beraber örgütün toplum içindeki önemini ve yerini belirleyen en önemli köprü görevindedir. Örgütler değerlerle birlikte kültürü oluşturan mistik duyguları, törenleri, kahramanları kullanarak bütün çalışmalarını aynı yönde etkinliğini arttırmak için motive etmektedirler (Hodgets, 1997, s. 338).

Örgüt kültürü değişik alt kültürleri bir araya getirerek homojen bir yapı oluşturmanın yanında çalışanları motive edici bir araç özelliği de görmektedir. Örgüt kültürü bu işlevi ile örgütsel bazda oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar, düşünsel ayrılıklar oluşturulacak tek kültür ile yönlendirilebilirler (Büyükuslu, 1993, s. 49). Ortak örgüt kültürü kavramını oluşturabilmiş işletmeler örgütlenme işlevinin uygulanmasını kolaylaştıracaklardır. Bu da örgütte takım ruhunun oluşmasını sağlamakta ve yürütme işlevini de kolaylaştırmaktadır.

Örgüt kültürü ortak bir kültür oluşturmanın sonucunda “biz” olma kavramını meydana getirmektedir. Biz kavramı oluşan bir örgüt sosyal bir yapıştırıcı görevi görmektedir. Örgüt kültürü karşılıklı etkileşime dayanan bir iletişim anlayışı sunmaktadır.

Goffee ve Jones’e göre “örgüt kültürü, kurumsal amaçlara destek ya da engel olabilmekte ve kurumun ilerlemesinin ya da yıkılmasının nedeni haline gelebilmektedir”. İşletmeler kurallar ve prosedürler yardımı ile iç düzenlerini sağlamaktadırlar (Goffee ve Gareth, 2000, s. 29).

Kültür, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örgütün hedef, vizyon, misyon ve stratejilerini gerçekleştirmesinde de önemli bir yeri vardır. İşletme, stratejilerini belirlerken kültürün ögesi olan varsayımlardan yararlanmaktadır. Varsayımlar örgütler için önemlidirler. Örgüt kültürü çalışanların soyut, belirsiz ve değişken durumlarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimler oranında gelişmektedir. Bu da demektir ki daha önce denenerek kabul görmüş çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri örgüt kültürünün bir parçası olarak yöneticilere yol gösterici olmaktadır (Erengül, 1997, s. 25). Kültürün bir başka önemi de çalışanlara nasıl davranması gerektiği konularını anlatmakta ve tüm çalışanlara sosyal bir kurumun ögesi olma imkanı vermektedir. Örgüt kültürü örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında, örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, performansın artırılmasında ve değişime direnç gösteren engelleri ortadan kaldırmasında da büyük bir öneme sahiptir (Vural, 2012, s. 63).

Örgüt kültürü, yalnızca davranışları yönlendirip, uyum sağlama ve kolaylaştırmada işlevsel bir önem taşımakla kalmamakta, örgütün yapabilecekleri ile yapamayacaklarının da çerçevesini belirlemektedir (Gürçay ve Tozkoparan, 1996, s. 46). Örgüt kültürü, davranışlara, tavırlara ve örgüt çalışanlarının beklentilerine işaret eder. Bunun sonucu olarak her örgüt işleri yapmada kendi kültürüne ve tarzına sahip olmaktadır (Hodggets, 1997, s. 338).

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer çalışanlar açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı başlık altında toplamak mümkündür (Eren, 2001, s. 168).

- Örgüt kültürü, çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği arttırmaktadır.
- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunmaktadır. Böylece, yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirmektedir.
- Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü bulunmaktadır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlamakta, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirmektedir. Bireyleri birbirlerine ve işletmeye bağlamakta, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirmektedir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise, örgüt içi gruplaşmalar ve çatışmalarda önlenmektedir.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlarda farklılıklardan, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilmektedir. Kültür, çatışma ve işbirliğinin yapısını belirlemektedir. Nelerin çatışma sebebi olabileceği, çatışmada tarafların nasıl davranacakları, ne tür çözüm davranışları gösterecekleri, hangi çözümleri iyi bir çözüm olarak görebilecekleri, çatışma çözümünde kullanılacak kurumların türleri ve bu kurumların rolleri kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, taraflar aynı toplum içinde yaşıyor olsalar da, çatışmanın etkili bir biçimde yönetilebilmesi için tarafların çatışma konusu ile ilgili kültürel özelliklerinin çok iyi irdelenmesi gerekmektedir (Karip, 1999, s. 21).
- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktarılmakta ve örgütsel yaşamı sürekli kılmaktadır. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse dahi, kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam etmektedir.



- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir  rg t hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılabilmektedir. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanmaktadır.

Başarılı örgütlerin ortak özelliği, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. Örgütlerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları, çalışanları motive edici bir araç olmakta, performanslarını arttırmakta ve onları örgüte bağlı hale getirmektedir. Tüm bu sayılanlar, örgütün başarisında kültürel değerlerin temel unsurlar olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürünün örgütlere sağladığı faydalar ise şu şekilde açıklanmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2004, s. 31) (imen, 2009, s. 21), (Vural, Kurum Kültürü, 2003, s. 70), (ırpan ve Koyuncu, 1998, s. 226), (Eren, 2001, s. 169):

- Örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmaktadır. Kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle b t nleştirmektedirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlamaktadır.
- Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına imkan vermektedir.
- Örgüt kültürü bazı uygulama ve süreçlerde standartlaşma veya rasyonelleşme sağlamaktadır. Çalışanları psikolojik olarak rahatsız eden hususların örgüt kültürü gereği ortaya çıktığı izah edilebilirse çalışanlar, bu hususları normal kabul edilebilmektedirler.
- Örgüt içi iletişim ve bireylerarası ilişkilerde, örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlamakta, “biz” duygusunu geliştirmekte, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlamaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütte belirsizliği azaltmaktadır. Çalışanlar, faaliyetleri süresince birçok belirsizlik ve karmaşıklık ile karşılaşmaktadırlar. Kişisel boyuta bakıldığında kültürün ana rolü, çalışanlara, özellikle örgüte yeni katılanlara, örgütün kültürel bilgisini öğretmektir.
- Örgüt kültürü çalışanlar için etkin bir motivasyon kaynağıdır. Verimliliği ve etkinliği arttırıcı bir rolü vardır. İşlerini anlamlı ve keyifli bulan, örgütün

hedefleri ile şahsi hedefleri arasındaki ilişkileri düzenlemiş, kendisini değerli ve güvende hisseden çalışanlar ile örgüt kültürü, sunduğu kimlik, sadakat, değerler ve inançlarla çalışanların performanslarını yüksek düzeyde tutmada büyük bir güç kaynağıdır.

- Örgütte iç bütünlüşmeyi sağlamakta, üyeler arasında dayanışmayı arttırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapmaktadır.
- Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Örgüt ve çevre arasındaki ilişkileri etkilemektedir. Araştırmacılara göre örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehlikelerin örgüt çalışanları tarafından hissedilmesi, algılanması ve onlara yönelik aksiyon gösterilmesinde kültür önemli bir etkiye sahiptir.
- Örgütün stratejik değişimlerle başa çıkma ve onları kontrol altına alma yeteneğini arttırmaktadır.
- Örgüt içi bir kontrol mekanizmasıdır.
- Örgütsel değerlerin nesilden nesile aktarımını sağladığı için örgüte süreklilik kazandırmaktadır.
- Çatışmaları azaltıcı ya da yumuşatıcı etkisi vardır.

Örgüt kültürü oluşmuş işletmelerde, çalışanlar hangi durumlarda ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Örgütte paylaşılan değerler, örgütün daha sonraki kuşaklara taşınmasını sağlamakta ve örgütün sürekliliğine katkı sağlamış bulunmaktadır. Kültür, yeni teknolojilerin örgütte kabul edilme olasılığının önceden tahmin edilmesini sağlar, bilginin kullanımına ilişkin kuralları ortaya koymaktadır (Haktankaçmaz, 2003, s. 140).

### **1.5. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Yönetimdeki Yeri**

Toplumsal kültürler gibi örgüt kültürleri de zaman içinde oluşmakta ve şekillenmektedir. Örgüt kültürünün oluşmasındaki en önemli faktör insandır. Örgüt kültürünün asıl kaynağı ise örgüt kurucularına dayanmaktadır. Kurucuların, örgüt kültürünün oluşmasında büyük etkileri vardır.

Örgütlerde örgüt kültürü aşağıdaki süreçleri geçerek oluşmaktadır (Oktay, 1996, s. 337)

- Kurucu üyelerin, kafalarında belirli bir amaç ve felsefeye dayanan bir girişim düşüncesi oluşarak, örgütün ilk düşünsel varlığı ortaya çıkmaktadır.
- Kurucu üyeler, aynı amaç ve felsefeyi taşıyan yeni üyeler bularak, çekirdek bir grup oluşturmaktadırlar.
- Kurucu çekirdek grup, gerekli para, yapı, malzeme, araç-gereç, yasal izinler ve işlemler, patentler ve emek gücünü bir araya getirmekte ve fikir somutlaştırılmaktadır.
- Daha sonra örgüte katılan kişilerin, örgüte dahil olan çalışanların beraberlerinde getirdikleri davranış, değer, inanç ve beceriler, örgütün zamanla ortak bir geçmiş ve tarih oluşturmasına katkı sağlamaktadır.

Kültürün üç kaynaktan oluştuğu ifade edilmektedir (Yıldız, 2004, s. 52). Bunlar, örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları, grup üyelerinin tecrübeleri ve son olarak yeni üye ve liderler tarafından örgüte getirilen inançlardır. Kurucuların daha önce sahip olduğu değerleri, inançları ve görüşleri örgüt kültürü için önem taşımaktadır. Örgüt çalışanlarının sahip olduğu değer ve normlar da örgüt kültürü açısından önem taşımaktadır; örgüt çalışanları bunları örgüte taşımakta ve bunun sonucunda da alt kültürleri oluşturmaktadırlar. Bu çalışanların getirdikleri alt kültürler daha sonra birleştirilmekte ve ortak bir örgüt kültürü oluşturulmaktadır. Liderler, örgütün büyümesi, değişen çevre koşulları ve yönetimin davranış şekilleri de örgüt kültürünü etkilemektedirler.

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörler, kurucuların etkisi, iç çevrenin etkisi, dış çevrenin etkisi, yönetim uygulamaları ve ulusal kültürün etkisidir (Terzi, 2000, s. 30-31).

- Kurucuların etkisi: Kurucular, örgütün oluşum aşamasından itibaren sahip oldukları kültür ile kurulan örgütün kültürünün şekillenmesine sürekli ve anlamlı bir etki etmektedirler.
- İç çevrenin etkisi: Örgütlerin yapısı ve alt sistemleri örgütün kültürünün şekillenmesinde oldukça önemlidir. Örgütün hiyerarşik yapısı, terfi, ödüllendirme sistemleri iç faktörlerden bazılarıdır.
- Dış çevrenin etkisi: Örgütün faaliyette bulunduğu sektörün özellikleri, teknoloji, yasal düzenlemeler, rekabet gibi unsurlar örgütün kültürünü etkilemektedir. Dış

çevre bazı durumlarda örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için onları kültürlerini değiştirmek konusunda zorlayabilir.

- Yönetim uygulamaları: örgütün yönetim tarzı ya da değişen koşullara bağlı olarak değişen yönetim anlayışları örgüt içindeki bir takım değer, inanış ve uygulamaların değişmesine neden olabilmektedir.
- Ulusal kültürün etkisi: Ulusal kültür, değerler, inanç ve varsayımlar çerçevesinde örgüt kültürünün belirlenmesine yardım etmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan unsurların kurum içerisindeki etkisini şu şekilde sıralamak mümkündür (Okay, 2000, s. 240):

- Davranış için güvenlik oluşturmak,
- Birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi,
- Biz duygusunun desteklenmesi,
- Temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması,
- Bir aidiyet duygusunun oluşturulması,
- Kurum içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturulması,
- Kurum içerisinde kişiler arası mesafenin en aza indirilmesi,
- Çalışanların daha hızlı entegrasyonu,
- Ortaklık oluşturmak,
- Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi,
- Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması

Örgüt kültürünün oluşmasında örgüt tarihi, örgütün uzun dönemli çalışanı olma, bireyler arası iletişimin kuvvetli olması gibi faktörler de önem taşımaktadırlar.

Yönetim ve organizasyon bilimi incelendiğinde, ilk olarak Henry Fayol, 1916 yılında yayınladığı “Genel ve Endüstriyel Yönetim” isimli kitabında yönetimin tanımını yönetim işlevleri açısından ele almış ve yönetimin işlevlerini planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim olarak belirtmiştir. Örgüt kültürünün yönetimin işlevlerine olan etkisinin ne olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır.

- **Örgüt kültürünün planlama işlevine etkisi:** Yönetimin en önemli işlevi planlama yapmaktır. Artan seçim imkanları ve giderek gelecek tahminlerinin

zorlaşması planlamanın önemini arttırmaktadır (Tikici, 1993, s. 101-102). Planlama, neyin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağını belirleme sürecini kapsamaktadır. Planlama ile ilgili değerler daha çok teknik değerlerden oluşmaktadır. Bu bakımdan teknik değerlere göre planın yapılması ve uygulanması önemli bir güçlük göstermez (Erdoğan, 1994, s. 173). Bu nedenle kültürün manevi boyutu planlama işlevinde genellikle olumsuz sonuç vermektedir. Çünkü plan ölçülüp, tahmin edilebilen ve seçenekler sunan değerlerden oluşmaktadır.

- **Örgüt kültürünün örgütleme işlevine etkisi:** Örgütleme; planlanmış amaçlara ulaşmak için gerekli olan özel etkinliklerin saptanması, bunların mantıklı bir yapı veya çerçeve içinde gruplanmasıdır (Akat, 1994, s. 157). Örgütleme işleri bölümlere ayırmakla başlamaktadır. Daha sonra ki adım ise gerekli malzemelerin temin edilmesidir. İş görenlerin, çalışma ve etkinliklerinin de örgütlenmesi gerekmektedir. Bu örgütlenmeler, bir örgüt içerisinde çalışan iş görenin, en mükemmel koşullarda etkinlikte bulunarak, onlardan en üst düzeyde yarar sağlamak için gerekli örgütü oluşturmak ve düzenli bir biçimde yürütmektir (Akat, 1994, s. 157). Toplumdaki kültürel yapı ve bunun belirlediği sosyal organizasyona göre kuruluşlarda örgütleme yapılacak, kültürel değerler ve bunların değişmesi örgütlemenin biçimini etkileyecektir (Tikici, 1993, s. 95). İşletme içindeki kültürlerden birisi daha yaygın ise, örgütleme sırasında kültüre göre gruplama yapılır, daha sonra yöneticiler tarafından uygun biçimde hakim kültür öğeleri diğer kültürlerin üyesi kişilere benimsetilir (Tikici, 1993, s. 105).
- **Örgüt kültürünün yürütme işlevine etkisi:** Yürütme, örgütün amaçlarına ulaşmak için uygun sonuçların düzenlenmesi ve gerekli ortamın yaratılması işlemidir (Akat, 1994, s. 202). Yürütme, iş görenler arasında işbirliğinin uyumlaştırılması, üretim öğelerinin birleşimi suretiyle en verimli sonuca varılması ve örgütlerin etkili biçimde etkinlik göstermesi için yapılan çalışmalardır (Efil, 1995, s. 94). Örgüt içinde yer alan çalışanlar benzer veya farklı kültürlere ait olabilmektedirler. Çalışanlar örgüt kültüründen etkilenebileceği gibi örgüt kültürünü de etkilemektedir. Emirlerin yerine getirilmesi amacıyla yetki devri ve sorumluluk vermede önemli ölçüde kültürün etkisi bulunmaktadır. İnsanların maddi ve manevi yönden bağlı olduğu inanç ve

değerlerin bilinmesi, personelin emir kabul alanının kestirilmesi için, kültürel özelliklerin bilinmesi zorunludur (Tikici, 1993, s. 108).

- **Örgüt kültürünün koordinasyon işlevine etkisi:** Yönetimde koordinasyon, insanların didinmelerini birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmeleri ve iç içe geçip, kenetlenerek birbirlerini tamamlamalarıdır (Ertürk, 2000, s. 179). Yönetimde koordinasyon ise işletmede yer alan grupların faaliyetlerinin birbirine bağlanması ve düzenlenmesidir. Yeni tekniklerin gelişmesi, iş hacmindeki değişimler, alışlagelmiş yöntemlerin başkalaşması, koordinasyon fonksiyonunun önemini daha da arttıracaktır (Erdoğan, 1994, s. 213). Dil, teknoloji, inançlar ve değer yargıları koordinasyonun sağlanmasında, uygulanması temel kültürel faktörleri oluşturmaktadırlar.
- **Örgüt kültürünün denetim işlevine etkisi:** Henry Fayol'un denetim ile ilgili tanımında denetim "her şeyin, verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapılmadığının gözetimidir." (Tosun, 1971, s. 278). Denetim sonuç odaklıdır, ne derece sonuca varıldığını belirlemeye yarayan en önemli araçtır. Deneti işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan iş görenin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemidir (Can, 1978, s. 138).

### 1.6. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültürün daha kolay anlaşılabilmesi için çeşitli biçimlerde bölümlendirilebilmesi yapılmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan birçok öge vardır. Örgütün değer sistemlerinden ve bu değeri güçlendiren, yayan, hikayeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşan örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi öğelerini açıklarken de farklı bilim insanları farklı öğelerden bahsetmektedir (Vural, 2003, s. 51). Bu nedenle kültürü oluşturan öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak mümkün olmamaktadır.

Bütün araştırmaların temelinde yatan örgütsel kültür öğelerinin oluşmasında, örgüt kültürünün içerdiği bazı özellikleri aşağıdaki şekilde belirtmek mümkün olabilmektedir (Şişman, 2002, s. 84).

- Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki bütün faaliyetlerin yapılaş biçimidir.

- Örgüt kültürü, örgüt içindeki bütün bireylerin paylaştıkları temel değerler ve normlardan oluşmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin bilişsel yapılarının ve algılarının dayanağını oluşturmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan semboller sistemi bütünüdür.
- Örgüt kültürü, örgütte paylaşılan kavram, duygu, anlam, ideoloji, tutum ve beklentiler toplamını oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünün öğelerini belirlemeye yönelik yaklaşımlarda, ortak inanç ve varsayımlar; düşünsel anlamda bir boyutu, örgüt içinde gerçekleştirilen eylemler, törenler, tavırlar ve benzeri etkinlikler; davranış biçimleri boyutunu, örgütte kullanılan semboller, teknolojiler, kahramanlar gibi somut öğelerde bir diğer boyuta ele alınarak incelenmektedir.

#### **1.6.1. Temel Varsayımlar**

Varsayımlar, örgüt üyelerinin, algı, düşünce, duygu ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin olarak taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 332). Varsayımlar, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan, örgütün maddi ve manevi tüm kaynakları ile ilişkili kavramları içermektedir. Varsayımların doğruluğu tartışılmamakta, olduğu gibi kabul edilmektedir.

Bir örgütte var olan örgüt kültürünün araştırılmasında tek gereklilik, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımların ve bu temel varsayımlardan gelen ya da elde edilen bilgi yönetiminin anlaşılmaya ve analiz edilmeye çalışılmasıdır (Schein, 2004, s. 39).

#### **1.6.2. Değerler**

Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri de değerlerdir. Değerler, bir toplumun varlığını devam ettirebilmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için, üyelerin çoğunluğu tarafından doğruluğu kabul edilen; ortak amaç, düşünce ve çıkarları ifade eden temel ahlaki öğretiler ve inançlardır (Güney, 2007, s. 32). Bir örgütte neyin iyi neyin kötü olduğunu gösteren ölçütler bütününe değerler olarak tanımlamak mümkündür. Bir toplumda neyin önemli olduğunu gösteren soyut düşünceler ya da değerler, tutum ve

davranışlara dayanak oluştururlar, bireylerin davranışlarına yol göstermekte ve bu davranışı anlamlı kılmaktadırlar (Giddens, 2005, s. 22). Örgüt üyelerinin kabul ettiği temel inançlar değerlerin temel kaynaklarını oluşturmaktadırlar.

İşletmenin başarısının sürekli olması çalışanların aynı değerler etrafında toplanmasına bağlıdır. Değerler çalışanların tavır ve davranışlarını belirlemeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturmaktadırlar. Çalışanlar, bağlı buldukları örgütün değerlerini kabul edip, benimsemek durumundadırlar.

Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir (Atay, 1998, s. 5):

- Örgütün kuruluşu sırasında, onun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar, liderin eğitimi, tecrübesi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan inançlardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları, kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya itmektir.
- Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenmektedir.
- İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirmektedir. Sonuçlar, örgütte zamanla göz ardı edilmekte ve sadece nedenler ortada kalmaktadır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanmaktadır.
- Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılmaktadır.

Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan değerler şu şekilde şu şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2004, s. 144):

- Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalardır.
- Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalardır.
- Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzlarıdır.



- Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleridir.
- Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimi oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalardır.
- Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalardır.
- Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalardır.
- Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalardır.

### **1.6.3. Normlar**

Bir örgütün iklimini etkileyen en önemli faktörlerden biri normlardır. Normlar, toplumsal yaşamın her alanıyla ilgili olarak, insanların belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini belirleyen, yaptırımlarla destekleyen, yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünüdür (Doğan B. , 2007, s. 54). Normlar çalışanların davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bir örgüte, performans yönetimi, ücretlendirme politikaları, stratejik planlama gibi bazı yönetim uygulamalarında ortaya çıkabilmektedirler (Güney, 2007, s. 32). Örgüt kültürü açısından normlar, örgütte uyulması gerekli kuralları ifade etmektedir. Normların en önemli kaynağını güç ve otorite oluşturmaktadır. Normlar, giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, bireye örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini göstermektedirler (Terzi, 2000, s. 46).

Normlar, insanın nasıl davranması gerektiğini, ilişkilerini ve rollerini nasıl yürüteceğini göstermektedir. Normlar, yazılı olsun ya da olmasın grup üyelerinin tümü tarafından bilinmekte ve benimsenmektedirler. Bu yönüyle normlar örgüt içinde somut nitelik taşımaktadırlar. Normları istenen, onaylanan davranışlar olarak da tanımlanabilmektedirler. Bu durumda normlara uyan kişilerin çeşitli biçimlerde ödüllendirilmesi, teşvik edilmesi, uymayanların ise cezalandırılması beklenmektedir (Türk, 2007, s. 18).

Norm ve değer arasındaki en önemli fark ise; değerlerin soyut ve genel kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Berberoğlu, 2009, s. 167).

#### **1.6.4. Hikayeler ve Masallar**

Hikayeler, yeni üyelere örgütün gerçek misyonunun anlatımında kullanılması, örgütün çalışma anlayışı ve bireylerin kuruma nasıl uyum sağlamaları gerektiği hakkında bilgi vermesi nedeniyle oldukça önemlidir (Acuner, 2010, s. 20). Hikayelerin en önemli özelliği kültürel değerleri hatırlatıcı olmalarıdır. Örgütün geçmişi, örgüt çalışanları tarafından önem taşımaktadır. Her örgütün kendine ait hikayeleri ve masalları bulunmaktadır. Örgütsel hikayeler ve masallar özellikle örgüte yeni başlayan çalışanlar için örgütsel değerlerin anlaşılması ve benimsenmesi açısından büyük önem taşımaktadırlar. Hikayeler sözlü olabileceği gibi yazılı da olabilmektedirler. Hikayelerin ağızdan ağıza dolaşması ve sık sık hatırlatılması, örgütte informal kuralların da yerleşmesini sağlamaktadır (Türk, 2007, s. 18).

Örgütsel hikayelerin çoğu patron, işten kovulma, düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselemeyeceğine, kriz anlarında örgütün nasıl davrandığına, kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına, örgütün çalışanlarına nasıl yardım ettiğine, çalışanların örgüt içinde ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağına ilişkin konuları kapsamaktadır (Fairholm, 1994, s. 90). İş görenlerin, çalıştıkları işletmenin nasıl bugünlere geldiğini ve şu anki faaliyetleriyle, politikalarını niye uygulamadıklarını anlamları açısından önem taşımaktadır (Türk, 2007, s. 18).

#### **1.6.5. Mitler**

Mitler, gerçekleştirilmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan; efsaneler, öyküler, tercihler ve önyargılardan türeyen; abartılmış hikaye ve masallardır (Bakan ve diğerleri, 2004, s. 58). Mitler abartılı olmalarına karşın örgütsel kültürün etkileyici ve yönlendirici inanç ve örgütsel algılamalarını ifade etmektedirler (Güney, 2007, s. 207). Mitler de hikayeler gibi örgütün temel değerlerini içermektedirler.

Mitleri üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Erdem, 1996, s. 42):

- Rasyonelleştirici Mitler: Bu tür mitler, örgütte daha önce yaşanmış olayları örgüte uygun hale getirerek ve bunlar arasında ilişkiler kurarak gelecekteki faaliyetler için kurallar oluşturmayı ifade etmektedirler.

- Değerlendirici Mitler, Örgütün değer sistemine dayanan mitlerdir. Başka bir deyişle, örgütte iyi-kötü, güzel-çirkin, olumlu-olumsuz durumları birbirinden ayıran mitlerdir.
- Nitelendirme ve Uzaklaştırma Mitleri: Bu tür mitler, değerlendirici mitlerle belirlenen özel kategoriler ile çalışanlar için zıtlıklar ifade eden öyküler bütününden oluşan mitlerdir.

#### **1.6.6. Liderler**

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için, onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2001, s. 427). Çalışanları belirli hedeflere yönlendirmek, onları ikna etmek ve inandırmak liderliğin en önemli özelliklerinden sayılabilmektedir. Örgüt kültürünü etkileyen en önemli liderler ise tutumları, davranışları, inançları, ilkeleri ve kişilikleri ile çalışanlarını en fazla etkileyen ve örnek olan kişilerden oluşmaktadır. Lider, çalışanları harekete geçirmekte ve sonuç almaya yöneltmektedir. Liderlik faaliyetlerinin temel amacı, örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerde daha etkin, daha verimli ve daha başarılı olabilecekleri ortam ve imkanları sağlamaktır (Güney, 2007, s. 204).

Konuyu organizasyonlar açısından incelediğimizde, liderlerin örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlarını motive eden, dış çevreye karşı örgüt kültürünü temsil eden, en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler olduklarını görebiliriz (Kozlu, 1986, s. 67).

#### **1.6.7. Kahramanlar**

Kahramanlar, örgütsel değer, inanç ve kültürün diğer öğelerini şahsiyetlerinde taşıyan kimselerdir (Güney, 2007, s. 206). Kahramanlar çalışanlar için örnek oluşturmaktadırlar. Başarılı organizasyonların kahramanları olmaktadır. Kahramanlar işletmede şu anda bulunan bir kişi olabileceği gibi eskiden işletmede bulunmuş biri de olabilmektedir. Lider ve kahramanlar örgütün en üst seviyesindeki bir yönetici olabileceği gibi örgütün herhangi kademesinden biri de olabilmektedir. Kahramanlar, örgüt kültürünü kuvvetlendirmekte, başarı standartlarını belirlemekte, organizasyonda çalışanların bu standartları benimsemelerini sağlamaktadırlar (Hatipoğlu, 1986, s. 145).

### **1.6.8. Dil**

Dil, yazınsal ve görsel işaretler, duygusal çağrışımlar ve seslerden oluşan ve anlam üretme ve paylaşma için kullanılan inşa edilmiş semboller sistemidir (Erdoğan, 2002, s. 105). Örgüt kültürünü nesilden nesile aktaran en önemli araç dildir. Her örgütün kendine ait, kendi çalışanları tarafından oluşturulan anlaşılabilir ortak bir dili vardır. Sözlü ya da sözsüz iletişim biçimleri örgütün kültürel değerleri ve özellikleri hakkında bilgi vermekte ve kültürel farklılığı açıklamaktadır. Dil, örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesini sağlamaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s. 115).

Her toplumun kendine ait bir dili olduğu gibi her örgütün de kendine ait bir dili vardır. Bir örgütte kullanılan yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlaşmalar bu kapsama girmektedir (Gürgen, 1997, s. 160). Örgütsel davranış bilimleri tarafından örgütsel kontrol sürecinin temel ögesi, yönetim bilimciler tarafından temel yönetim aracı ve bir güç, eğitim bilimciler tarafından örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması olarak görülen dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan bir kültür ögesidir (Bakan ve diğerleri, 2004, s. 53).

### **1.6.9. Semboller**

Semboller örgütler için somut nitelik taşımaktadırlar. Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, sloganlar, şarkılar, unvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların büyüklüğü ve dizaynı, kullanılan mobilyalar, üst yönetime verilen arabalar, özel park yerleri gibi bir çok şey örgüt içindeki fikirlerin, değerlerin iletilmesini sağlayan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü olan nesnelere, objelere yani sembolere (Bakan ve diğerleri, 2004, s. 59) (Vural, 2003, s. 167). Örgütler açısından semboller, örgüt için anlam ifade eden ve örgüt kültürünü tanıtıcı göstergelere örgütün sembolleri denmektedir.

Semboller, örgüt kültürünü açıklayan ve örgütsel kültürün temelini oluşturan öz değerleri ifade etmektedirler (Güney, 2007, s. 208). Semboller örgüt kültürünün bir yansıması olmakla beraber olumlu ve güçlü bir kültürün oluşmasına da katkı sağlamaktadırlar. Semboller, kültürün yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan nesnelere, resimlere, faaliyetlere ve olaylardır (Uzunçarşılı ve diğerleri,

2000, s. 31). Ayrıca semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olmakla beraber örgütün sosyalleşmesine de yardımcıdır.

#### **1.6.10. Örf ve Adetler**

Örf ve adetler, sürekli tekrarlanarak alışkanlık haline gelmiş, benimsenmiş faaliyet örnekleridir. Kurumun kuruluş yıldönümü için düzenlenen partiler, yeni yıl, bayram gibi özel günlerde tertip edilen eğlenceler, kurum içinde kısa süreli hazırlanan doğum günü kutlamaları, fikir veya ürün geliştirmiş olanları ödüllendirmek için yapılan kutlamalar gibi etkinlikler örnek olarak gösterilmektedir (Türk, 2007, s. 18). Kurum içinde birlik ve beraberliği arttırmakta; çalışanlara değer verildiğini ifade ederek çalışanlarını motive etmektedir (Barlı, 2007, s. 288).

#### **1.6.11. Seremoniler ve Törenler**

Tören, tarihsel nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Terzi, 2000, s. 48). Törenler ve seremoniler, toplumsal yaşamda ve toplumu oluşturan genel kültürde olduğu kadar, örgüt yaşamında ve örgüt kültürü içinde de önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt içinde tören, merasim, ayin, protokol gibi bazı seremonik hareketler, çalışanları birbirine daha fazla bağlamakta ve güçlü bir organizasyon kültürü oluşmasında büyük önem taşımaktadır (Karcıoğlu, 2001, s. 277). İyi organize edilmiş törenler aynı zamanda güçlü bir kültürü de yansıtmaktadır. Törenlerin en önemli işlevi; örgüt çalışanlarını örgüt amaçları etrafında birleştirmek ve örgütsel devamlılığı sağlamak olduğu söylenebilmektedir.

Belirli zamanlarda, belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleştirilmiş etkinlikler olarak örgüt kültürü, insanlara aktarılır ve geliştirilir. Yönetimce düzenlenen çeşitli toplantılar, yemekler, çaylar, partiler, yarışmalar kültürü yaşatmaya ve geliştirmeye yarar sağlamaktadır (Taymaz, 2009, s. 76). Gerçekte bu gibi tören ve merasimlerin amacı da, örgütte çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak hissetmesi ve açıklanan örgüt kültürünü benimseyebilmesini sağlamaktır (Karcıoğlu, 2001, s. 277).

#### **1.7. Örgüt Kültürü Çeşitleri**

Örgüt kültürü örgütün tanıtıcı en önemli öğesidir. Her örgütün kendine özgü değerleri, inançları, normları, tutumları, davranışları ve hikayeleri vardır. Örgütü

oluşturan bu unsurlar onu diğerlerinden farklı kılmaktadır. Ancak tek bir örgütten bahsetmek mümkün olmamaktadır.

### **1.7.1. Genel Kültür-Alt Kültür**

Bir kültürün makro anlamdaki görünümü örgütü, diğerlerinden ayıran kişiliğini de oluşturmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2000, s. 159). Genel kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul edilip paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Bir örgüt kimliğinden söz edildiğinde genel kültür anlaşılmaktadır. Belirli bir toplumun hakim inançları, değerleri, davranış biçimleri, sosyal ilişkileri ve her türlü ortak payları genel kültürü oluşturan en önemli parçalardır (Eroğlu, 2000, s. 116).

Zamanla örgüt içinde de toplumda olduğu gibi oluşmaktadır. Alt kültür toplumun temel kültürel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan gruplardır (Özkalp ve Kırel, 2000, s. 98). Toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütlerin de alt kültürleri vardır. Örgüt içindeki alt kültürler birbirlerine ne kadar yakınsa örgüt kültürü de o derece güçlüdür. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük farklılıklar varsa örgüt kültüründe bütünlük görüntüsü zayıftır (Bakan ve diğerleri, 2004, s. 76).

### **1.7.2. Güçlü Kültür-Zayıf Kültür**

Bir örgütteki kültürün güçlü ya da zayıf olması örgüt çalışanlarının kültür değerlerine bağlılıklarıyla ölçülebilmektedir. Bilinçli bir şekilde oluşturulan kültür yapısı, bireyler tarafından da benimsenip desteklenirse örgüt içinde esneklik, uyum ve işbirliğini geliştirmekte, iletişimi kolaylaştırmakta, bireyler arasındaki ve örgütle olan bağı güçlendirmektedir (Demir ve Öztürk, 2011, s. 22). Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültür değerlerine güçlü olarak bağlanmaktadır. Çalışanların hepsi, örgütün amaçlarını bilmekte ve bu amaçlara bağlanmaktadır. Güçlü kültürlerde tüm çalışanlar, birbirleriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metotlarını paylaşmaktadırlar (Vural, 2003, s. 51).

Zayıf kültürlerde ise, örgüt değerleri tam olarak bilinmemekte ve bu nedenle tam bir uzlaşma sağlanamamaktadır. Örgüt çalışanları arasındaki bağ zayıftır. Zayıf örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde, büyük bir karmaşıklık hakim olur ve bu da örgütleri geriye götürmektedir (Yıldız, 2004, s. 52). Yeni kurulan örgütlerde ve iş gören devir hızı yüksek olan örgütlerde zayıf örgüt kültürü hakimdir.

**Tablo 2: Güçlü ve Zayıf Kültürlerin Özelliklerinin Karşılaştırılması**

**Kaynak: (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000, s. 251)**

<b>Güçlü Kültür</b>	<b>Zayıf Kültür</b>
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalı
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar verme	Bireysel karar verme
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yardımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatı ile ilgilenme

### **1.7.3. Maddi Kültür-Manevi Kültür**

Elle tutulup gözle görülebilen yol, üretim teknikleri, bina, giyim vb. her şey maddi kültür kapsamına girmektedir. Bunların dışında kalan elle tutulup gözle görülemeyen, psikolojik ve sosyal her şey de manevi kültür kapsamındadır. Manevi kültür, belirli bir topluma özgü olan örf ve adetleri, dini ve ahlaki normları, değer ve yargıları, dil ve edebiyatı, müziği kapsamaktadır (Eroğlu, 2000, s. 117).

### **1.8. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması**

Örgüt kültürünün zaman içerisinde bu denli gelişmesi, örgütleri etkilemesi ve bir takım yaklaşımları da beraberinde getirmesi beraberinde kendi modellerinin oluşması neden olmuştur. Örgüt kültürünün sınıflandırılmasıyla ilgili her araştırmacı farklı bir bakış açısıyla sınıflandırma yoluna gitmiştir. Örgütsel kültürü sınıflandırmanın avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır. Bu avantaj ve dezavantajlar şunlardır (Çetin, 2004, s. 41):

Örgüt kültürü sınıflandırmanın avantajları:

- Herhangi bir uyuşmazlık durumunda tahmin ve kontrolleri, bu uyuşmazlıklar çıkmadan önce yapabilmek için kültürleri karşılaştırmak mümkün olmaktadır.

- Ampirik veri grupları, kümeleri ve çeşitleri, basit bir tahmin işleminin gösteremeyeceği sezgisel hesaplama sonuçlarının ürünü olabilmektedir.
- Bir örgütten diğerine geçenler için bir davranışsal kültür hazırlamak yararlı olabilmektedir.
- Teorilerin sınıflandırılması ampirik veriler elde ederek sağlanabilmektedir. Bu anlamda veriler atılabilmekte, korunabilmekte veya tekrar gözden geçirilebilmektedir.
- Kişilerin kendi kültürlerinden ve diğer kültürlerin farklılıklarından haberdar olmalarına yardımcı olmaktadır.
- Örgütsel kültürün içerisinde önemli olan eğitim alanları belirlenmektedir.

Örgüt kültürü sınıflandırmanın dezavantajları:

- Sınıflandırma sistemleri, dayanakları delil ve veriler kadar iyi olmayabilmektedir.
- Farklı istatistiksel teknikler, oldukça farklı problemler ortaya koyarlar ve verilerle ilgilenme konusunda bir fikir birliği yoktur.
- Geniş boyutlu sınıflandırma modelleri hassas olmayabilir ve önemli boyutları gözden kaçırılabilir.
- Genelde tamamlanmamış ve hatalı olan aldatıcı bilgiler verdiği için tehlikeli olabilmektedirler.
- Kültürü sınıflandırmak benzerlik ve farklılıkların sonuçlarını vermez.

### **1.8.1. Quinn ve McGart Sınıflandırma Modeli**

Quinn ve McGart, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe olan etkilerini araştırmışlardır. Quinn ve McGart'ın geliştirdikleri kültür tipleri şu şekilde açıklanabilir (İşcan ve Timuroğlu Ö. F., 1988, s. 123):

- Klan Kültürü: Geniş bir aileye benzeyen bu örgütlerde ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri



teşvik edilmektedirler. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir.

- Adhokrazi Kültürü: Bu kültür, belirsizlik veya fazla bilgi yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenmektedir. Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşmaktadır.
- Hiyerarşi Kültürü: Bu tip kültüre sahip örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde resmîlik ve yapılaşma söz konusudur. İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok önemlidir. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirmektedir (Eren, 2004, s. 150). Biçimsel bilgi süreçlerine dayanmaktadırlar ve sonuçları devamlılıktır.
- Pazar Kültürü: Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba göstermektedirler. Bu örgütler; daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Lider üreticidir ve sert rekabeti sevmektedir.

### **1.8.2. Harrison ve Handy Sınıflandırma Modeli**

Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü modeli sınıflandırmaları birbirleriyle uyumlu oldukları için birlikte incelenmişlerdir. Örgütler açısından kültürü örgütün karakteri olarak kullanmışlardır. Harrison ve Handy kurumları; yapıları, yönetim tarzları ve zihniyetleri açısından dört temel grupta toplamaktadır. Bunlar; güç/ otorite kültürü, bürokratik/ rol kültürü, iş kültürü/ matris organizasyonlar ve birey/ destek kültürleridir (Erengül, 1997, s. 26):

- Güç kültürü (Zeus): Güç ve denetim merkezde toplanmaktadır. Bu kültürde üstler, astlar üzerinde sıkı bir hakimiyete sahiptir. Aile şirketlerini hatırlatan bu tür kurumlarda iktidar ve denetim son derece merkezidir. İletişim ileri derecede merkeze bağlıdır. Merkezden uzaklaştıkça güç ve yetkinin azaldığı görülmektedir. Mağrur ve güçlü yöneticiler tarafından yönetilmeleri nedeniyle birey ağırlıklıdır. Kararlar ortak değildir, kilit kişiler tarafından alınmaktadırlar. Rekabet ve büyüme odaklı bir kültür tipidir. Bu kültür daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülmektedir.

- Rol kültürü (Apollo): Uzmanlaşmanın gerektirdiği iş bölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Departmanlar kurumun ayakta kalmasını sağlamaktadırlar. Bu kültürlerde fonksiyonel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı hale dönüşmesinden dolayı bunları bürokratik yapılar da denebilmektedir. Bürokratik kültürlerde, bireysel kararlar keyfi alınmayıp yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalmak zorundadır. Kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, yönetmelikler ve sorumluluklar büyük önem taşımaktadır. İş gören çok önemli değildir. Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli olduğu için, tanımlanan roller uygun kişiler işe alınmaktadır (Şişman, 2002, s. 142). Koordinasyon üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir.
- İş kültürü (Athena): Bir görev çerçevesinde örgütlenen gruplara önem vermektedir. Kurum yapısı iş kültüründe çeşitli ürün ve hizmetlerle fonksiyonların kesiştiği bir matris görünümü vermektedir. İş kültüründe gücün ve etkinliğin kaynağı uzmanlık olarak görülmektedir. Belirli bir proje, müşteri veya iş akışı dikkate alınarak oluşturulmuş ekipler, iş bitince dağılabilmekte veya başka bir projeye uyarlanabilmektedirler. Çevreye uyum göstermek önemlidir.
- Birey kültürü (Dionysus): Bu kültürde odak noktası bireydir. Birey kurum için çalışacağından dolayı, kurum bireye hizmet etmektedir. Örgütsel yapı, örgüt üyelerinin ihtiyaçları doğrultusunda işlemektedir. Meslek odaları, barolar, danışmanlık firmaları birey kültürü konumundadır. İktidar ise bireyler arasında paylaştırılmıştır ve uzmanlığa dayanmaktadır. Bireysel başarı ile bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri sonuç elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Erkmen, 2010, s. 85).

### **1.8.3. Deal ve Kennedy Sınıflandırma Modeli**

Değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değerlerden biri, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, karın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir (Eren, 2001, s. 152). Araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan iki düşünür, Deal ve Kennedy örgüt kültürü sınıflandırması yaparken örgütlerin risk alma

derecelerini ve çevre tarafından gönderilen geri bildirim hızını ölçüt olarak almışlardır. Bu kültürel sınıflar: sert erkek/ maço kültürü, çok çalış/ sert oyna kültürü, şirket üzerinde iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür.

- Sert erkek/ maço kültürü: Çevresel belirsizliklerin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu kültürün en güzel temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar istemektedirler. Tepe yönetimin sembol ve kahraman olması önemlidir.
- Çok çalış/ sert oyna kültürü: Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen, çevreden alınan kararların yanlış ve doğru oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Maço kültürünün tam tersi, ekip halinde karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde bulunduran satıcılar, bu kültürün kahramanlarını oluşturmaktadırlar. Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar firmaları bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar.
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü: Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek, ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen, iddialı yönetici ve çalışanlar gerektirmektedir. Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak; uzay ve havacılık, araştırma ve geliştirme, sermaye yoğun yatırımlar, inşaat, kazı ve madencilik örnek gösterilebilir.
- Süreç kültürü: Çevreden belirsizlik riski düşük olan kararlar için, çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Bu kültürlere örnek olarak; hükümet örgütlerini, kamu kurumlarını, sigorta şirketlerini, banka ve bankerlerini gösterebiliriz.

#### 1.8.4. Peters ve Waterman Sınıflandırma Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmaların başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da, “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adını vermişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi, finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır (Eren, 2001, s. 162). Mükemmel firmaların başarılarını oluşturan, sekiz temel kültürel değer ve davranış şunlardır (Kozlu, 1986, s. 67):

- Peşin hükümle eylemde yana olmak: Yöneticiler karar verirken çabuk davranmak zorundadır. Elleri somut olarak bazı kanıtlar geçmeden de karar verebilirler. Çoğu zaman karar verememek, geç karar vermektense daha kötü sonuçlar doğurabilmektedir.
- Müşterilerle yakın ilişkide olmak: Müşteriye yakın olmak ve ona değer vermek başarıya götürmektedir. Bu hizmet tutkusunu ve kaliteyi beraberinde getirmektedir. Bu nedenle müşteriye tatmin, örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.
- Özgür düşünce ve girişimciliği desteklemek: Yaratıcılığı destekleyip bürokrasiyi en aza indirgeyebilen şirketler başarıyı yakalamaktadırlar. Bunu yaparken, şirketi küçük parçalara ayırıp, bağımsızlığı pekiştirerek yaratıcılığı ve riske girmeyi desteklemek gerekmektedir. Yani, yöneticilere geçmişte başarılı yöneticilerin nasıl karar verdikleri ve nasıl riske atılarak başarılı sonuçlar elde ettikleri anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek, kültürü devamlı kılmaktadır.
- Üretimi insan etmeninin iyi kullanarak arttırmak: Bir örgütte çalışanlar en önemli kaynaktırlar ve başarı için insan etmeninin iyi bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Bu şirketlerde bir örgüt kültürü olarak temel değerler, insanları saygılı bir biçimde görmek, işin başarısı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır.
- Yalın biçim, az kurmay: İncelenen şirketler içinde başarılı olanlar sadece hedeflerini, ürünlerini, iletişim sistemlerini basit tutmaya çalışmamakta, örgütsel yapılarını da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve

korumaya özen göstermektedirler. Böylece çalışanlar, iş akışının ve komuta zincirinin nasıl işlediğini kolaylıkla izleyebilmektedirler.

- Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümleriyle yakın ilgisi: Bir şirketteki yöneticiler, eğer işin nasıl yapıldığı bilmiyor, sadece finans konularıyla ilgileniyorlarsa başarı şansı yok denecek kadar azdır. İşte bu tür bir sorun yaşamamak için şirketler, yöneticilerini hemen hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberli olmak zorunluluğu hissetmişlerdir.
- En iyi bilinen iş alanında kalmak: İş hayatında serüveni olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişme ilke edinilmelidir.
- Birbirine bağlı sıkı bir yapı: Şirketlerin sıkı bir şekilde yapılanmış olması demek, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve şirketin değerlerine inanması demektir. İşte bu bağ, şirketi bir arada tutan ortak kültürü oluşturmaktadır.

Sonuç olarak başarılı şirketlerde çalışanlara yön veren ve çalışanlar tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü vardır. Bu kültür işletmelerin başarılı olmasındaki temel nedenlerden birisidir.

#### **1.8.5. Schein Sınıflandırma Modeli**

Edgar Schein'a göre kültür çalışanların inandığı değer ve inançlarla başlayan ve zamanla test edildikten sonra geçerli kabul edilen varsayımlar sisteminden oluşmaktadır. Schein örgüt kültürünün; yeni üyelerin sosyalleştirilme sürecinin içerik yönünden çözümlenmesi, örgüt tarihi içindeki bazı önemli olayların çözümlenmesi, örgüt üyelerinin paylaştıkları sayıltı, inanç ve değerlerin çözümlenmesi, gözlem yoluyla örgütsel yaşamın çözümlenmesi ile belirlenebileceğini ifade etmiştir (Bakan ve diğerleri, 2004, s. 110). Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana fonksiyonu vardır (Eren, 2001, s. 144):

- Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme: Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, örgütün değişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Bunu

başarabilmesi için temel öğeler; misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltmelerdir.

- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler: Örgütün çevresiyle bütünleşme süreci ve içsel bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken konular ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüler, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi ve ödül ve cezalardır.
- Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma: Örgütsel kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışan öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve önceliklerini bilirse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

#### **1.8.6. Quchi Sınıflandırma Modeli**

1970 ve 1980'lerde ABD'de verimlilik artışı yavaşlamıştır. Bu dönemde Japonya işletmeleri ABD'de başarılı olmaya başlamışlardır. Bundan etkilenen ABD'li yöneticiler, Japon işletmelerinin ABD işletmelerinden çok farklı yönetildiğini görmüşlerdir. Bu araştırmacılardan Quchi, birçok Amerikan firmasının yönetim uygulamasında, bir dizi ilkeleri takip ettiğini (Tip A), Japon firmalarının ise başka ilkeler uyguladıklarını (Tip J) tespit etmiştir (Vural, 1998, s. 21). Quchi öncelikle Japon yönetim tarzlarını incelemiş, daha sonra ise bunları Amerikan yönetim tarzına nasıl uyarlayabileceğini açıklamıştır. Tüm bunları açıklarken de iki toplumun da değer yargıları üzerinde önemle durmuştur. Quchi, örgüt kültürünü tipik Amerikan şirketleri, tipik Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketleri olmak üzere üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir (Quchi, 1989, s. 43).

A tipi örgütlerin en temel özelliği, burada çalışanların çalışma süresinin oldukça kısa olmasıdır. Organizasyonlar ile burada çalışanlar arasındaki ilişki sözleşmeye dayalı bir ilişki olduğundan çalışan insanlar daha iyi bir iş bulduklarında kuruluşu terk etmekte, buna karşılık ihtiyaç duyulmayan kişilerin işine son verilmektedir. Ayrıca, bu organizasyonlarda kişinin uzmanlaşmasına büyük önem verilmektedir. Kişi, başka bir kuruluşa gittiğinde bu uzmanlığını kullanabilmektedir.

**Tablo 3: Quchi Modeli**

**Kaynak: (Hatipoğlu, 1986, s. 145)**

<b>A Tipi Organizasyon</b>	<b>J Tipi Organizasyon</b>	<b>Z Tipi Organizasyon</b>
<b>Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri</b>	<b>Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri</b>	<b>Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri</b>
Kısa süreli istihdam,	Hayat boyu istihdam,	Uzun süreli istihdam,
Kişisel karar verme,	Kolektif karar verme,	Kolektif karar verme,
Kişisel sorumluluk,	Kolektif sorumluluk,	Kolektif sorumluluk,
Kısa sürede değerlendirme ve terfi,	Yavaş değerlendirme ve terfi,	Yavaş değerlendirme ve terfi,
Bilinen bilimsel kontrol mekanizmaları,	Belirlenmeyen kontrol mekanizmaları,	Belirlenmeyen biçimsel kontrol, fakat belirli biçimsel araçlarla,
Belirlenmiş meslek.	Belirlenmemiş meslek.	Orta derecede belirlenmiş meslek.

Quchi, Japon yönetimini (J tipi), altı ilkede özetlemiştir; bunlar hayat boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve yükselme, kolektif karar verme, kolektif sorumluluk, belirlenmeyen kontrol mekanizmaları ve belirlenmiş mesleklerdir.

Z tipi organizasyonlarda ise çalışanların büyük kısmı yaşam boyu ya da uzun süreli istihdam edilmeye çalışmaktadır. Çalışanlarla organizasyon arasındaki ilişki bağlılığa dayanan bir ilişki olduğu için, çalışanlar daha iyi maddi imkanlar sunan başka kuruluşlara gitmedikleri gibi, şartlar ne olursa olsun işten çıkarmalardan kaçınılmaktadır.

A tipi bir örgütün Z tipi bir örgüte dönüştürülmesi için belli aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Bu aşamaların bir fikir vermez amacı taşıdığı, uygulamada bu aşamaların bazılarının yerlerinin değiştirilebileceği, hatta bazılarının vazgeçilebileceği, bazı durumlarda ise yenilerinin eklenebileceği bilinmesi gerekmektedir. Quchi, bu aşamaların şu sırayı takip etmesi gerektiğini öne sürmektedir (Quchi, 1989, s. 110):

- Z tipi örgütü bir bütün olarak anlamaya çalışarak, yöneticinin rolü açıkça belirlenmeli ve örgütün yönetim felsefeleri gözden geçirilmelidir.
- İstenilen yönetim anlayışı saptanarak, lider bu işleme dahil edilmelidir.
- Yönetim felsefesi, örgütsel yapı ve özendiriciler teşvik edilerek uygulanmalıdır.
- Kişide diğer insanlarla geçinme yetisi geliştirilmelidir.
- Bireyler ve sistem denenmelidir.
- Sendika işin içine sokulmalıdır.
- Çalışma bir sisteme ve dengeye kavuşturulmalıdır.
- Yavaş ilerlemeyi sağlayan bir sistem geliştirilmelidir.
- Mesleki gelişmeler genişletilerek, özendirilmelidir.
- İlk uygulama alanı belirlenerek, katılımın uygulanacağı alanlar tespit edilmelidir.
- Bütüncül ilişkilerin geliştirilmesine izin verilmelidir.

Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirliği, uzun vadeli bir yaklaşımla çalışanlara inisiyatif verebilecek bir sorundur (Quchi, 1989, s. 9).

### **1.8.7. Toyohiro Kono Sınıflandırma Modeli**

Örgüt kültürü modeli için bir ayırım da Toyohiro Kono tarafından yapılmıştır. Kono'nun kültür tipleri ayırımını kısaca aşağıdaki biçimde yapmak mümkündür (Okay, 2005, s. 217).

- Dinamik (Canlı) kültür: Örgütlerin amacı açıkça belirlenmekte ve üyeleri de açık olarak işlerin anlamını bilmektedirler. Örgütün hem yatay hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle hitap edilebilmektedir. Bu örgüt tipinde, çalışanlar örgütün ortak değerlerini paylaşmaktadırlar. Yeniliklere açıktırlar.
- Lideri izleme ve Dinamik (Anlı) kültür: Liderlerinin yeteneklerine güvenirlir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı sürece bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim



yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başladıkça, güçlü lider tipiyle hareketsiz kültüre dönüşebilmektedir.

- Hareketsiz (Durgun) kültür: Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlarlar ve bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duyarsızdırlar. Bu kültür tipi, kamu kuruluşlarında ve tekeli şirketlerde ortaya çıkmaktadır. Bilgi edinme şekli örgüt içine eğilimlidir.
- daldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, lider izleme kültür tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir.
- Bürokratik kültür: Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışı bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.

#### **1.8.8. Denison ve Mishra Sınıflandırma Modeli**

Denison ve Mishra, örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla iki ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesidir (Denison ve Mishra, 1995, s. 208)

Denison ve Mishra kültür ölçeğinin temel ve alt kavram boyutlarını aşağıdaki gibi yapmışlardır:

**Tablo 4: Kültür leğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları**

**Kaynak: (Denison ve Mishra, 1995)**

<b>Temel Kavramsal Boyutlar</b>	<b>Alt-Kavramsal Boyutlar</b>
Katılım	Yetkilendirme
	Takım alışması
	Yetenek Geliştirme
Tutarlılık	Temel Değerler
	Uzlaşma
	Koordinasyon
Uyarlama	Değişim
	Müşteri Odaklılık
	rgtsel ğrenme
Vizyon	Stratejik Yönetim
	rgt Amaçları
	Misyon

### **1.8.9. Graves Sınıflandırma Modeli**

Graves yaptığı sınıflandırmada örgüt kültürünü dört modele ayırmıştır (etin, 2004, s. 50):

#### **1. Barbar kültür:**

- Süreç ve resmiyet gösteren, egoları tatmin eden bir kültürdür.
- Çalışanlar işkolik ve sahipsiz kişilerdir.
- Liderler karizmatiktir.
- Sürekli bir telaş havası hakimdir.
- Çalışanlar heyecanları ve birçok deneyimleri paylaşmaktadırlar.

#### **2. Monarşik Kültür:**

- Çalışanların sadakat ve azimleri nemseninirken, formalite ve bürokrasi küçük görülmektedir.
- Bu rgt kültürü tipi, liderlerin yetenekleri esasına dayanmaktadır.
- Başarı nemlidir.

- Liderlerin kalitesi değişkenlik göstermekte ve terfiler bu değişkenlerden etkilenmektedir..

### **3. Başkanlık Kültürü:**

- Seçilen liderler örgütteki bütün insanların ihtiyaçlarını ve özlemlerini bir bütün olarak ele almaktadır.
- Liderler, çalışanları alt gruplara sürüklemekten kurtarmak için açık mesajlar vermektedirler.

### **4. Paranoyak Kültür:**

- Bu tip kültürler düzen, statü ve geleneksel yöntemlere bağlı kültürlerdir.
- Kültür değişmez, fakat doğru olmanın yanında yanlış da olabilir.
- Sistemin ön yüksekliği korunmak şartıyla bireysellik kabul edilmektedir.

#### **1.8.10. Parsons Sınıflandırma Modeli**

ABD’li sosyal psikolog Talcot Parsons’a göre örgüt kültüründe uyum (adaption), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) fonksiyonlarının her sosyal sistemde mevcut olması gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2000, s. 165). Bu fonksiyonların İngilizce baş harflerinin birleşmesiyle oluşan AGİL modelinde, her toplumsal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli işlevlerin karşılanması gerektiği öne sürülmüştür.

- Uyum (Adaption): Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanıma ve buna göre gerekli uyumu gösterme.
- Amaçlar (Goal Attainment): Amaçları gerçekleştirme ve başarı kazanma.
- Bütünleşme (Integration): Sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında uyum ve koordinasyonu sağlama.
- Yasallık (Legitimacy): İçinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturma.

Bu modelde, işletmenin kültürü ile sistemin tutarlı olması, sistemin çevre değişikliklerine ve amaçlara uyumlu olması, toplum tarafından sisteme yaşam hakkı tanınması ve sistemin kendisini oluşturan kısımlarının bütünleşmesi gerekmektedir (Erkmen, 2010, s. 85). Eğer bir sosyal sistem yaşamak ve gelişmek istiyorsa; çevresini tanımalı, değişiklikleri takip etmeli, gerekli uyumu sağlamalı, amacını belirlemeli ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmeli, organize olmalı ve

koordineli faaliyetlerle parçalar bütünleştirilmeli, hem kendi içindeki insanlar hem de içinde bulunduğu toplum tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Özkalp ve Kirel, 2000, s. 150).

Modelde öne sürülen işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli araçlar olarak görülmektedir. Örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2010, s. 143):

- Teknik değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar, uygulamalar.
- Ekonomik değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğitim ve uygulamalar.
- Sosyal değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
- Psikolojik değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
- Politik değerler: Ülkenin yönetim biçimi oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
- Estetik değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
- Ahlaki değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğitim ve uygulamalar.
- Dini değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

#### **1.8.11. Hofstede Sınıflandırma Modeli**

Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir. Hofstede'nin IBM (International Business Machines) çalışanlarından elde ettiği veriler, 50'den fazla ülkede kullanılmıştır. Hofstede bu anlamda örgüt kültürünün dört boyutundan söz etmekte ve kültürün bu boyutları ile ülkelerin ulusal refah ve zenginlikleri ile ekonomik büyümesi arasında ilişki kurmaktadır (İraz, 2005, s. 185).

**Güç mesafesi:** toplumlarda bireyler arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Güç mesafesi, Örgütteki güç dağılımının eşit olmadığı, büyük güç ve servet eşitsizliklerinin olduğu ve buna karşı çıkılmadığı anlamına gelir. Hiyerarşik

ve eş değer olmayan ilişkilere dönü tolerans derecesidir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki, örgütlerde, toplumda katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıdaki denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması vardır. Bu örgütlerde çalışanlar daha bağımsız ve demokratik bir yönetim tarzı istemektedir (Terzi, 2000, s. 71).

**Belirsizlikten kaçınma:** Toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Risk alma isteği veya belirsizlik kabullenme derecesidir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi, değişime düşük duygusal tepki görülür.

**Bireycilik:** Bireysel başarıya odaklanma derecesidir. Bireysellik kişinin kendini ve ailesini çıkarlarını gözetmeye yöneliktir.

**Erillik ve dişilik yaklaşımı:** Bu yaklaşım toplumdaki cinsiyete yüklenen rolleri ifade etmektedir. Dişilik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara pek sık rastlanmaz (Terzi, 2000, s. 75).

### 1.9. Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü

Örgütün devamlılığı, gelişen ve değişen şartlara ayak uydurabilmesi ve başarılı olabilmesi için yanlışlarını düzeltip eksiklerini gidermeleri gerekmektedir. Birçok örgüt var olan alışkanlıklarını değiştirme ihtiyacı duymaktadır. Örgüt kültürünün oluşması için örgütün hayatında doğma, büyüme, olgunluk ve çöküş gibi önemli dönüşümlerin söz konusu olması, örgüt kültürünü oluşturan varsayımların değiştiğine inanılması, çevresel etkilerle örgüt içi güçlerin değişim ihtiyacı hissetmesi gerekir (Leblebici ve Karasoy, 2009, s. 287). Bir grup araştırmacı örgüt kültürünün üretildiğini ve bu nedenle, tümüyle değilse de bazı yönleriyle değiştirilebileceğini, yönetilebileceğini savunmuşlardır (Şişman, 1994, s. 115).

Değişimin yönetilmesiyle ilgili bazı unsurlar vardır. Bunlar (Terzi, 2000, s. 111):

- **Örgütün Politik ve Tarihsel Evrimi:** Örgütün politik ve tarihsel evrimi değişim ile doğrudan ilişkilidir. Bir örgütte değişim planlandığında aşağıdaki sorular anlam kazanır;

- Örgütün kökleri nelerdir?
  - Çalışan davranışlarının temeli neye dayanır?
  - Çalışanlar değişime temel olabilecek olumlu veya olumsuz tecrübelere sahipler mi?
  - Çalışanların ve yöneticilerin alışkın oldukları değer ve normlar nelerdir?
  - Değişim sonucunda kimler kazanacak kimler kaybedeceklerdir?
- **Yönetim ve Organizasyon:** Değişimin doğal sonucu olarak örgütün uygulamaları, yapısı ve yönetim rolleri değişecektir. Tepe yönetim daha stratejik tutumlar sergileyecek, bölümler arasındaki sınırlar belirsizleşecek ve proje, grup çalışmaları artacaktır.
  - **İş görenler:** Değişimin temelinde insan unsuru vardır. Değişim, örgütte yer alan iş görenlerin işlerini mutlaka etkileyecektir. Bu nedenle, değişim uygulamalarında iş görenler dikkate alınarak, her iş üzerindeki değişimin etkileri dikkatlice hesaplanmalıdır.

Örgütlerde değişimi gerektiren içsel ve dışsal nedenler bulunmaktadır. Bu nedenler (Yıldız, 2004, s. 85):

- **İçsel nedenler:**
  - Örgüt başarısındaki yetersizlikler.
  - Çalışanların değer ve amaçlarında oluşan değişimler.
  - Örgüt içi teknolojik gelişmeler ve rakiplerin değişim programları.
- **Dışsal nedenler**
  - Kültürel değerlerindeki değişimler.
  - İçerisinde bulunan sektördeki değişimler.
  - Bilim ve teknolojiye görülen değişimler.
  - Kaynaklardan yararlanma biçiminde meydana gelen değişimler.

Örgütlerin kültürlerini değiştirmede izledikleri yollar ise şu şekilde ifade edilebilmektedir (Terzi, 2000, s. 120):

- İnsanları değiştirmek: Bir örgütte insanları değiştirmek için, örgütteki inançlar, özellikle de tepe noktadaki insanlar değiştirilir.

- Yerleri değiştirmek: Çalışanların yerleri değiştirilerek farklı tecrübeler, deneyimler kazanmaları sağlanır. Böylelikle kültür desteklenebilir bir hal alır.
- İş görenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek: Kültür değişimi bir örgütteki işlerin yapılış tarzında değişikliği ifade ettiğinden, çalışanların değişen iş ve teknikleri tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı ve değişime çabuk adapte olmaları için gerekli eğitimler verilmelidir.
- Davranış değiştirmek: Kültür değişimi, eski davranışların yerine yeni davranışların benimsenmesi durumundan ziyade, değişen tutum e davranışlara ayak uydurmaktır. Çalışanlara yeni beceriler kazandırılacak eğitimler verilerek, onların yetenekleri hakkındaki inançların değişimi sağlanabilir.
- Sistem ve teknolojileri değiştirmek: Çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek için teknolojik gelişmelerden geri kalmamak gerekir. Bu nedenle kültürel değişim bünyesinde örgütlerde temel yapısal değişime gidilir.
- Örgütün imajını değiştirmek: Çalışanların rgte bağlılığını arttırmak ve müşteriler arasında olumlu tutumlar oluşturabilmek amacıyla örgüt imajı değiştirilir. Örgütün ismini, logosunu değiştirerek, çalışanlara ilgi gösterilerek ve çalışanlar için sosyal etkinlikler gerçekleştirerek değişime gidebilirler.

Yerleşmiş ve eski bir kültürü değiştirmek alışkanlıklar nedeniyle zor hatta bazen imkansız olabilmektedir. Bu nedenle kültürel değişimin başarılıya ulaşması isteniyorsa değişim kademeli olarak yürütülmelidir.

## BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SİNİZM

### 2.1. Sinizm

#### 2.1.1. Sinizm Kavramının Kökeni

Sinizm kavramı, kökenlerini yaklaşık olarak M.Ö. 500 yıllarında ortaya çıkan Antik Yunan felsefi düşüncesi ekolü olan “sinik (klinik)” kelimesinden almaktadır ve bir düşünce tarzı ve yaşam biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Asıl yerleşmiş olan anlayışa göre kynik sözcüğü kyon’dan türemiştir. Kyon da Yunancada köpek demektir; dolayısıyla “kynik”: köpek gibi olan, köpek tutumunda olan, köpeksi anlamına gelmektedir.

Sinizm, dini, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin değişik dallarında çalışma konusu olmuştur. Eski Yunan’daki sinikler, din ve devlet gibi saygı gösterilen kurumların gereksizliğine ve doğal olmadığına inanmaktaydılar. Sinikler, insanoğlunun doğal eğilim içerisinde olmadığı kanısıyla sadece ihtiyaç bulunduğu için zorunlu ilişki kurduklarını ve iyi geçindiklerini düşünmektedirler.

Antisthenes (M.Ö. 444-356) ve Sinop’lu Diogenes (M.Ö. 412-323) en önemli siniklerdendir. Sinizmin asıl temsilcisi Diogenes’tir. Diogenes, kendine yetme ve sadelik değerlerini kapsayan klinik felsefenin en önemli temsilcidir. Diogenes, dürüst bir insan bulmak umuduyla gündüz vakti elinde fenerle gezmesiyle ünlüdür (Dean ve diğerleri, 1998, s. 341).

Antisthenes Kynosarges’daki sinik okulunun kurucusudur ve benimsediği temel ilke erdemliliklerdir. Antisthenes’e göre yaşamın amacı mutluluktan oluşmaktadır. Mutluluğu da ancak, boş kuruntulardan kurtulunca elde edilen neşeli ruh dinginliğinde, ruhun özgür oluşunda erişilebileceği görüşünü savunmuştur. Antisthenes, töresel bir amacı yönetmeyen bilimleri küçümsemektedir, erdemin bilgeyle elde edilebileceğini savunmakta ve yaşamın amacı olan mutluluğu erdemlilikte bulmaktadır (Hançerlioğlu, 1999, s. 53). Antisthenes’e göre gerçek erdeme, özgürlükle varılabilmektedir.

Siniklere göre din ve devlet gibi kurumlar gereksizdir ve insan doğasına uygun değildirler. Mizah siniklerin en güçlü silahıdır. Sinikler toplumsal kurumları küçük



görür ve bunu da hem sözleri hem de davranışlarıyla göstermektedirler (Dean ve diğerleri, 1998, s. 341).

Sinik bireylerin sinik felsefesiyle ilgili savundukları bazı özellikler vardır (Cevizci, 2002, s. 42):

- Karakter bağımsızlığı, dünya zevklerinden kaçınma ve kendine yeterli olmayı en ideal durum olarak değerlendirme,
- Mutluluğa ulaşmak için erdemini tek başına yeterli olduğunu savunma,
- İnsanı mutlu eden erdemi, bilgelikte bularak yaşamın temel gereksinim ve hazları karşısında kayıtsız kalmakla yetinmemek ve amaçlarına ancak hazdan kaçınmakta erişebileceklerine inanma,
- Hiçbir şey için endişelenmeyip ve hiçbir şeye aldırış etmeyecek son derece kaygısız bir tutum sergileme,
- Bilgiyi küçümseme olup burada ahlaki bir amaç taşımayan ya da en azından ahlaki gözetmeyen bir bilimin ya da bilimsel araştırmanın çok değer taşımaması vurgulanmakta ve ahlaka yöneltmeyen bilgiyi küçümseme,
- Benimsemiş oldukları ahlakın önündeki en büyük engelin, insan doğasına ihanet eden mevcut yönetim biçimleri ile insanın mutlu olmasını engelleyen geleneksel kültür olduğunu öne sürme,
- Bireyci olma ve toplum karşısında kendilerini özgür sayma,
- Doğaya dönme ve doğal yaşama gibi özellikler şeklinde sıralanmaktadır.

Diogenes'in benimsemiş olduğu yaşam tarzının bazı ilkeleri mevcuttur (Cevizci, 2002, s. 293):

- Kendine yetme: Kişinin mutluluk için gerekli olan her şeyi kendi içerisinde taşıyabilmesidir.
- Utanmazlık: kendi başına zararsız olan bazı eylemlerin hiçbir şekilde yapılamayacağını öne süren uzlaşmaları umursamamaktır.
- Sözü nü sakınmazlık: Yozluğu ve kendini beğenmişliği açığa vurmaktan ve insanları yenilemeye yöneltmekten çekinmemektir.

Bu görüşler eski sinik yaşam felsefelerini yansıtmaktadır. Günümüzde sinik tutum bir yaşam biçimi olarak görülmemektedir. Eski sinikler acımasız olarak bilinirken,

siniğin bugünkü kavramı yerini kötümserlik ve güvensizlik anlamına bırakmıştır. Eski sinizm kavramı ile ortak nokta ise umutsuzluk duygusudur.

Sinikler toplum karşısında kendilerini özgür sayar ve söylediklerine kulak asmazlar, toplumun alışkanlıklarına ve yasalarına bağlanmazlar (Gökberk, 2002, s. 50).

Türkiye’de de Sakallı Celal sinik olarak gösterilen ünlü düşünürler arasındadır. Sakallı Celal cana yakın, sevecen, saygılı ancak gerektiğinde ödün vermez, isyancı kişiliği ve iğneli sözleri ile Diognes’i andırmaktadır (Karaveli, 2010, s. 18). Sakallı Celal de Sinoplu Diognes gibi geride hiçbir kaynak bırakmamıştır.

### **2.1.2. Sinizm Kavramının Tanımı ve Önemi**

Sinizmin kapsamlı bir tarihi geçmişi olmasına rağmen, örgütsel davranış yazınında son zamanlarda daha çok gündeme gelir olmuş ve tüm dünya örgütleri içinde çok yaygın bir tutum olduğu gözlenmiştir (Derin, 2011, s. 48). Sinizm kavramı son yıllarda özellikler örgütsel davranış alanında dikkat çekmektedir. Bunun yanında yerli çalışmalarda bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar çok yenidir. Sinizm kavramı açıklanırken araştırmacılar farklı bakış açılarına başvurmuşlardır. Bunun nedeni ise sinizmin; dini, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin değişik dallarını kapsamasıdır.

İnsanların yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak açıklanan “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de “sinizm” denmektedir. Oxford Üniversitesinde hazırlanan İngilizce sözlükte sinik, “ insanın niyet ve faaliyetlerinin iyilik ve samimiyetine inanmama eğilimi gösteren ve iğneli söz ve alaylarıyla bunu ifade etmeyi alışkanlık haline getirmiş kişi; küçümseyen, tentikçi şeklinde tanımlanmaktadır.

Sinizm kavramı sözlükte aynı anlama gelen kuşkuculuk ile karıştırılmaktadır. “Sinik” ile “kuşkucu”, hayata verdikleri tepkilerle birbirlerinden ayrılmaktadır. Kuşkucular değişime açıktır; fakat sinikler değişime açık değildir (Mirvis ve Kanter, 1989, s. 380).

Bir yaşam felsefesi olarak sinizm, dünya işlerinden elini eteğini çekme, dünya nimetlerinden uzak durma, gündelik yaşam felsefesi olarak da konuşmada doğruluk, eylemde sakıncasızlık ile ayıp tanımazlıktan yana olmalıdır (Ulaş, 2002, s. 67).

Sinizm kavramı inançlar açısından incelendiğinde, “ilkel bir Çin dini” olarak karşımıza çıkmaktadır. Sinizm dinine göre, tüm doğa güçleri canlı olarak tasarlanmıştır. Evrende karşıt ilkelerin oluşturduğu görüşü mevcuttur.

Sinizm yaşamın biricik ereğini hiçbir şeye gereksinim duymama ve kendi kendiyile yetinme, kısaca salt özgürlük olarak erdemde bulmadır (Akarsu, 1998, s. 123).

Sinizm, insanların özellikle gizli ve açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu ve kendi çıkarlarını korumak veya arttırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285).

Abraham’a göre ise sinizmin duygularla ifade edilmesi; insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan bir olgu olması, doğuştan gelen bir özellik ve kararlı kişilik modelinin bir unsuru olmasının yanı sıra; küçük görme, öfke, utanç, sıkıntı gibi hislerle negatif duyguları harekete geçirmesi ile açıklanabilir (Abraham, 2000, s. 269).

Sinizm, “kuşkuculuk”, “şüphecilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahiptir. Bununla beraber, günümüz yorumunda, bireyin “kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” anlamı daha çok önem kazanmaktadır.

Türkçe literatüre bakıldığında sinizm kavramı kuşkuculuk olarak karşımıza çıkmaktadır. Yurt dışındaki bazı çalışmalarda da sinizm, diğer insanların güdeleri, dürüstlüğü ve iyi niyetinden şüphe duyulması ve bunun doğrudan genellenerek diğer konulara veya durumlara inanılabilirlik açısından yansıtılması olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Tan, 2007, s. 70). Sinizm, “insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi” olarak tanımlanmaktadır (tdkterim.gov.tr).

Sinizm kavramı tanımlanırken Graham, kişilik özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu kişilik özellikleri ise şu şekilde belirtilmiştir (Brandes, 1997, s. 9):

- Başkalarını yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görme,
- Başkalarının güdülerini sorgulama,
- İnsan ilişkilerinde dikkatli olma ve güven duymama,

- Düşmanca ve baskıcı olma,
- Başkaları tarafından kendilerine yüklenen taleplere gücenme,
- Arkadaşça ve yardımsever olmamak.

Sinikler, insanların belirli temel özellikleri olduğunu düşünmektedirler. Sinikler iyiliğin olmadığına inandıklarından yalan söyleme, sahtecilik ve istismarı insanın temel özelliği olarak görmektedirler. Onlara göre insanlar samimiyetsizdirler ve yalan söylemeye meyillidirler. Siniklere göre, diğer bireyler çıkarlarını gözettikleri için onlara güvenilmemelidir.

Siniklerin temel özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 123):

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

Graham'a göre, sinik kişilik özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Brandes, 1997, s. 102):

- Başkalarını yalancı, bencil ve ilgisiz olarak görme,
- Başkalarının güdülerini sorgulama,
- İnsan ilişkilerinde temkinli olma ve güven duymama,
- Düşmanca ve baskıcı olma,
- Başkaları tarafından kendilerine yüklenen taleplere gücenme,
- Dostça ve yardımsever olmama. (Boyalı, 2011, s. 40)

## 2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Örgütsel Sinizmin Önemi

Sinizm kavramının kökeni eskilere dayanmasına rağmen, örgütsel sinizm kavramı nispeten daha yeni bir kavramdır. Kavramsallaşma sürecinde yapının karmaşık ve bir süreç olmasından dolayı bazı zorluklarla karşılaşmaktadır.

Örgütsel sinizm ile ilgili araştırmacılar net bir tanım yapmaktan kaçınmışlardır. Bunun nedeni ise kendi araştırmalarının işlevlerine yönelmeleridir. Farklı bir ifadeyle değişkenler yapısını çeşitlendirmekte ve tanımlama çerçevelerinin farklılaşmasına neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 288). Örgütsel sinizm, beklenti kuramı, afetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramları gibi kuramların da etkisi altında kalmaktadır.

Örgütsel sinizm ile ilgili ilk çalışmalar 1940'larda Minoseta Üniversite'ndeki kişilik çözümlemesinin tarihi araştırmalarında yer almıştır. "Minoseta Çok Yönlü Kişilik Envanteri", Cook ve Medley'in "Sinik Düşmanlık Ölçeği" sinizm tarihi açısından en eski ölçeklerin temelini oluşturmaktadır. Zaten sinizm antik dönemdeki kullanımından tamamen sıyrılmış olmasından antik zamanlara hiç atıfta bulunulmamakta ve ABD'de son yirmi yıldır sosyal bilimciler tarafından kullanılmaktadır (Helvacı, 2010, s. 385).

Örgütsel sinizm üzerine ilk çalışmalar polis memurları üzerinde yapılmıştır. Polis memurlarının halka yönelik hissettikleri olumsuz duygu ve davranışlar bir anomi türü olarak tanımlanmakta ve anominin üç unsurundan (nefret, çekememe, güçsüzlük) oluşan öğelerin küskünlüğe yol açtığı belirtilmektedir (Helvacı, 2010, s. 388).

Örgütsel sinizm özellikle 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başlangıcından bugüne örgütsel davranış, işletme yönetimi, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan ilgi çeken bir konu olmuştur. Örgütsel sinizmi inceleyen birçok araştırmada örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif ve sürekli bir etkisinin olduğunu öne sürmektedirler.

Genel sinizmde, bireyin kendi kişiliğinden kaynaklı nedenlere odaklanılırken örgütsel sinizmde kişide sinik tutumun oluşmasına sebep olan yapısal, örgütsel unsurlar vurgulanmaktadır (Abraham, 2000, s. 270). Bu yönüyle genel sinizm ve örgütsel sinizm birbirinden ayrılmaktadır ve aralarında farklılıklar gözlenmektedir. Genel sinizm, insan davranışıyla ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan

gelen ve kararlı bir kişilik niteliği taşımaktadır. Örgütsel sinizm ise, bireyin çalıştığı örgüt için geliştirdiği davranışsal, duygusal ve bilişsel boyutları kapsayan olumsuz bir tutum olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel sinizm kişisel bir özellik değil, hem belli örgütsel tecrübeler dayanan ve zamanla bireylerin tecrübeleri değiştiğinden kendisi de değişmesi muhtemel olan bir durum olarak söz edilebilmektedir.

Örgütsel sinizmin yapılan araştırmalar sonucunda yapılan farklı tanımları aşağıdaki şekildedir:

- Örgütsel sinizm; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya spesifik tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Özler ve diğerleri, 2010, s. 154).
- Örgütsel sinizm; işyerinde çalışanın yönetimi küçümseyerek bencillikle suçlayarak meslektaşlarını hor görüp aşağılayarak örgütlerine karşı aşırı derecede olumsuz tutum içine girmesidir (Brandes, 1997, s. 341). Sinik çalışanları diğerlerinden ayıran en belirgin özellikler; sürekli örgüt içindeki bir şeylerden şikâyet etmeleri, örgütü ve iş arkadaşlarını küçümser tavırlar içinde olmaları, sürekli kötümser düşünceleri ve dile getirmeleri, başarısızlıklar karşısında ve beklentileri karşılanmayınca çabucak hayal kırıklığına uğramaları, örgütleri tarafından kandırıldıkları duygusuna kapılmaları olarak belirtilebilmektedir (Abraham, 2000, s. 270).
- Örgütsel sinizm kavramı, bir kişinin olumsuz inançlarla, duygularla ve bununla alakalı olan davranışlarla şekillenen, çalışanın örgütüyle ilgili tutumuyla bağlantılı olan, kimi zaman çevresel etkenlerle değişebilen toplumsal ve kişisel tecrübelerin geçmişine bir cevap olarak tanımlanmaktadır (James, 2005, s. 7).
- Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten ve dürüstlükten yoksun olma düşüncesi ve bireyin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumlar olarak tanımlanmakta ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif duygu ve bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak, örgüte yönelik aşağılayıcı

ve eleştirisel davranma eğilimi olmak üzere üç boyutunun olduğu ifade edilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 345).

- Örgütsel sinizm, bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançlarıdır (Bernerth ve diğerleri, 2007, s. 311).

Örgütsel sinizmin ortaya çıkması şu şekildedir: çalışan örgüte bağlıdır ve çalışmaya heveslidir. Çalışanın örgütten beklentileri bulunmaktadır. Ancak çalışanın beklentileri karşılanmazsa hayal kırıklığı oluşacak ve bu da sinizme neden olacaktır.

Örgütsel sinizme ilişkin tanımlar kronolojik sıraya göre şu şekilde yapılmıştır (Naus, 2007, s. 694):

**Tablo 5: Örgütsel Sinizme İlişkin Kronolojik Tanımlar**

**Kaynak: (Naus, 2007, s. 694)**

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Tanım</b>
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Siniksel bilgi; örgütsel eylemlerde, kararlarda ya da prosedürlerde fedakarlığın, iyiliğin veya samimiyetin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencilliğin ve aldatmacılığın insan doğasının özünde olduğu genel inancı yansıtan, bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm otoriteye ve kurumlara karşı olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, Guestello ve Billings	1992	Sinizm, “sadece bir iş tutumu değil, bir bütün olarak hayata bir bakış açısı” olarak tanımlanmaktadır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm değişim önderlerinin, beceriksiz, tembel ya da her ikisi olduğu inancı ile gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısını kötümserlikle birleştirir.
Anderson	1996	Sinizm, bir kişiye, gruba, ideolojiye, toplumsal sözleşmeye ya da kuruma güvensizliğe karşı olumsuz duyguyu ve hayal kırıklığını, hüsrancı karakterize eden özel ve genel tutumdur.

Reichers, Wanous ve Austin	1997	CAOC, liderleri tembel ve beceriksiz olarak sınıflandırarak onların yaptıkları değişimlere karşı oluşan inanç kaybını ve gelecekteki muhtemel değişimleri ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmayı ifade eder.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, organizasyonun bütünlükten yoksun olduğu inancı ile oluşan bir tutumdur. Örgüte karşı eleştirel davranışları ve aşağılayıcı negatif durumları ifade eder.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, diğer bireylerin motivelerine iftira atmayı, düşmanlık olarak kuşku duymayı ve güçlü güvensizlik seviyelerini kapsayan ahlaki karar vermenin hem özel hem de genel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
Johnson ve O’Leary-Kelly	2003	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair hissedilen inançtır.
O’Leary	2003	Sinizm, “adaletsizliğin bir öyküsüdür”. Sinizm hikayelerinde, yönetim uygulamalarına karşı aşırı hüsranslar vardır.
O’Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O’ Sullivan ve Postmes	2004	Sinizm psikolojik ayrılık ve kopmanın bir şekli olarak tanımlanır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da hareket için başkalarının oluşturduğu ya da ima ettiği motivelerine karşı olan inançsızlık olarak tanımlanır.
Urbany	2005	Sinizm, özellikle asıl karar verme sürecinde firmanın değerlerinin olumlu etkisini inkar ederek, olumsuz yorum ve düşünceleri yansıtır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, işletme organizasyonları ve diğer toplumsal kuruluşların ilkesiz ve bencil olduğuna dair bir inançtır.



Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, çalışılan organizasyondaki değerlerin, motivelerin ve eylemlerin eleştireci bir yaklaşımla değerlendirilmesi sonucu oluşan bir tutumdur.
----------------------	------	--

Sonuç olarak örgütsel sinizm kavramında; doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden yoksun olmak anlamı çıkarılabilmektedir. Örgütsel sinizmin oluşmasındaki ilk aşama örgütün dürüstlükten mahrum olduğuna dair inançlardır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimlerdir (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 56). Gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin olması, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması sonucunda örgütsel sinizm oluşmaktadır.

Çalışanlar örgütün adil olmayan tavırlar içerisinde olduğunu düşünüyorlarsa örgütsel sinizm başlıyor anlamına gelmektedir. Örgütsel sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra hor görme, sıkıntı, tiksinti, utanç ve öfke gibi olumsuz duygusal tepkileri de içermektedir. Bireyin çalıştığı örgüte karşı farklı nedenlerle sahip olduğu olumsuz tutumları ifade etmektedir.

Örgütsel sinizm sadece, olumsuz insanların örgüte getirdiği duygular değil, bu tutumların örgütsel bağlamda deneyimlendirilmesidir. Örgütsel sinizm kavramının deneyimler ile ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel sinizm tanımlarının kavramsallaşma aşamasında yapının karmaşık ve bir süreç olmasından dolayı bazı temel zorluklar yaşanmaktadır. Tüm bunların yanında, örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, yıldırma, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme, yeniden yapılanma ve işten çıkarılmalara karşı tepki olabileceği ileri sürülmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 57).

Örgütsel sinizmin örgütlerde hangi boyutta olduğu, çalışanların ne kadarının sinizm yaşadığı ile ilgili çalışmalar oldukça azdır. Andersson (Andersson, 1996, s. 1397) sinizmin az araştırılmasının sebebini şu şekilde açıklamaktadır: Örgütsel bağlılık ya da iş memnuniyeti gibi örgütsel konulardan farklı olarak örgütsel sinizm, genellikle negatif algılanır ve örgütler, yöneticiler için oldukça hassas bir konudur. Söz konusu hassasiyet yüzünden negatif tutumlar ve bu negatif tutumları besleyen örgütsel

konulardan biri olan örgütsel sinizm, yönetim alanında nispeten göz ardı edilmektedir.

Örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük, samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar uğruna feda edildiği yönündeki inançlar neticesinde gelişen örgütsel sinizm, örgütleri birçok yönden etkilemekte ve sürdürülebilir başarısının sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Bernerth ve diğerleri, 2007, s. 311).

Örgütsel sinizm, bir örgütün var olabilmesi ve sürdürülebilir başarısı için temel faktörler olan örgüt kültürünü, örgüt iklimini, örgütsel bağlılığı da yakından etkilemektedir. Sinizm üzerine yapılan araştırmalarda hem örgütler hem de bireyler için sinizmin önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla sinizmin avantajlı yönleri şu şekilde belirtilmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 347):

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

Örgütlerde iş ahlakı güçlü çalışanların çalışmaya daha çok eğilimli olduğu gözlenmektedir. Çalışanların birbirlerine saygı ve itibar göstermeleri beklenmektedir. Örgüt beklentileri karşılamakta yetersiz kalırsa, hayal kırıklığı ve hüsrana uğramaktadır. Bunun sonucunda da örgütsel sinizm meydana gelmektedir. Bu olumsuz duygu, davranış ve tutumlara maruz kalan örgütler de olumsuz yönde etkilenmektedirler.

Eğer örgütteki bireyler birbirlerine güvenmiyor yalnızca kendi çıkarları için paylaşım gösteriyor, örgütü sahiplenmeyip aitlik duygusu yaşayamıyor, yönetime güvenmiyor, örgüt yönetimiyle alay ediyor ve kendini örgütten soyutluyorsa, işlerin yolunda gitmeyeceği açıktır (Sur, 2010, s. 28).

Yapılan çalışmalar sinizmin çalışanlarda sürekli arttığını, yaşanan rekabet ortamında ve ekonomik, sosyal gidişatın da sinizmin çalışanlar arasında yayıldığını göstermektedir. Ancak çalışanlar sinizmi yaşasalar dahi bunu adlandıramamaktadır.

Abraham yaptığı çalışmalarda bir örgüt için sinizmin önemini araştırırken örgütlerde karşılaşılabilecek beş farklı sinizm modeli üzerinde durmuş ve bunlardan “toplumsal”, “çalışan” ve “örgütsel değişim sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile “işe yönelik sinizmin” tükenmişlik ile, kişi-rol çatışması ve kişilik sinizminin bireyin kişilik olarak muhalif olma özelliği ile ilişkilendirilebileceğini ortaya koymuştur. Buna ek olarak kişilik sinizmini örgütsel sinizmin öncülü olarak saptanmış ve toplumsal sinizmin iş tatmini ve işe olan bağlılık arasındaki ters yönlü ilişkisini ortaya koymuştur. Bu durumu ise, işle ilgili gerçekçi beklentileri olan toplumsal siniklerin daha az hayal kırıklığına uğradığını belirterek açıklanmaktadır (Abraham, 2000, s. 287).

Örgütlerine karşı daha sinik olan çalışanlar örgüt yönetiminin talep edeceği ahlak dışı istekleri yerine getirmekte daha az isteksiz davranmaktadırlar. Örgüt yönetimine karşı geliştirilen sinizm örgütün ahlak ve etik dışı taleplerine boyun eğme oranını azaltabilmektedir (Andersson, 1996, s. 464).

### **2.3. Örgütsel Sinizm İle İlgili Yaklaşımlar**

Örgütsel sinizmin örgütlerde ortaya çıkışları değişik yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Genel olarak iki tip yaklaşımdan söz edilemektedir. Bunlardan birincisi ruhsal yaklaşım diğeri ise örgütteki mevcut durumlardan oluşabilecek durumsal yaklaşımdır.

#### **2.3.1. Ruhsal yaklaşım**

Ruhsal yaklaşıma göre sinizme etki eden 3 faktör vardır (Andersson, 1996, s. 1404):

- Beklentilerin yüksek olması,

- Yüksek olan bu beklentilerin karşılanmamasından doğan hayal kırıklığı,
- Buna bağlı olarak gerçeklerin görülmeye başlanması.

### **2.3.2. Durumsal yaklaşım**

Çalışanların örgütlerine ilişkin şikayette bulunmaları, örgütleri ile dalga geçmeleri, örgüte ve diğer çalışma arkadaşlarına karşı eleştirilerde bulunma davranışları sergilemeleri örgütsel sinizmin durumsal yaklaşım çerçevesi içinde incelenmektedir.

Bu yaklaşıma göre örgütte yaşanan bazı durumlar daha sonra örgüt içerisindeki durum ve davranışları da etkilemektedir.

### **2.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Kişilerin kurumları hakkında sinik tutumlar içinde sayılmaları için; kurumun dürüstlüğüne dair inançsızlıkları, kuruma karşı belli duygular geliştirmiş olmaları ve gene kuruma karşı belirli davranış kalıpları içinde olmaları gerekmektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 345).

Örgütsel sinizm çok boyutlu bir konu olarak düşünülmektedir. Örgütsel sinizm 3 boyutta incelenmektedir. Bunlar bilişsel, duygusal (duyuşsal) ve davranışsal boyutlardan oluşmaktadır. Bahsedilen bu boyutların ortak özellikleri; kişinin güçlü eleştirilerini, karamsar tahminlerini, alaycı ve mizahi unsurlarını, örgütle ilgili hakir düşüncelerini örgüte karşı kullanmalarıdır (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 188). Ancak bu üç boyut iç içe geçmiş olmasına rağmen birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmelidir.

#### **2.4.1. Bilişsel Boyut**

Bilişsel boyut, örgütsel sinizmin ilk boyutunu oluşturmaktadır ve bu da örgütün dürüstlükten ve adaletten yoksun olduğu inancından oluşmaktadır. Bilişsel boyuta göre örgüt bir bütünlükten uzaktır. Bilişsel boyuta göre örgütlerde sağlam bir örgüt ilkeleri anlayışı yoktur ve resmi kurallar çalışanlar tarafından önemsenmemektedir.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutuyla kastedilen; gözlemler, sezgiler ve deneyimlerle bir bilgi kazanan ve düşüncelerini ona göre biçimlendiren “düşünen ve uygulayan” çalışanların sinizmidir (Naus, 2007, s. 31).

Bilişsel boyutta sinikler, yapılan eylemlerin arkasında gizli amaçların olduğunu düşünmektedir ve bu yüzden samimiyetten çok bir aldatmaca ya da hile ile karşılaşmayı beklemektedirler (Abraham, 2000, s. 269).

Bireysel çıkarlar ön planda olduğu için örgüt içerisindeki diğer insanlara güvenilmemektedir. Bilişsel boyutun kapsamı incelendiğinde, çalıştıkları kurumda sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997, s. 30):

- Örgütlerdeki uygulamalar ilkelere dayalı değildir. Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelere dayalı değildir.
- Örgütlerin hazırladığı resmi bildirimler iş görenler tarafından ciddiye alınmamaktadır.
- Örgütlerdeki insan davranışları istikrarsız ve güvenilmez nitelikte ya da durumdur.
- Örgütlerdeki bireyler, yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilmektedirler.
- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece iş görenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değerleri feda edebilecek; vicdana ve ahlaka uymayan davranışlarda bulunabileceklerdir.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu incelendiğinde; sinik tutuma sahip bireylerin, çalıştıkları örgütteki uygulamaların örgütsel ilkelere dayalı olmadığına, örgütte yapılan resmi açıklamaların çalışanlar tarafından ciddiye alınmadığına, örgüt içindeki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı ve örgütlerdeki bireylerin tutarsız ve güvenilmez olduğuna dair inançlara sahip oldukları görülmektedir (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 68).

#### **2.4.2. Duygusal (Duyuşsal) Boyut**

Duygusal (duyuşsal) boyut örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Örgütsel sinizmin diğer boyutunu duygusal (duyuşsal) tepkiler oluşturmaktadır. İnançlar duygulara dönüşmektedirler ve bilişsel boyutta sinizmi yaşayan çalışan bir bireyin daha sonrasında duygusal boyutta sinizmi yaşamaması imkansızdır. Duyuşsal öğeler, kişi tarafından pozitif ya da negatif olarak tanımlanan duygusal tecrübeler olarak nitelendirilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2000, s. 73).

Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duyma gibi duyguları kapsamaktadır. Bir nesneye, objeye, duruma, olaya karşı gösterilen duygusal tepkilerdir. Pozitif ya da negatif duygusal tepkileri kapsamaktadır.

Sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir. Sonuç olarak bu boyutta saygısızlık, küçümseme, öfke, kırgınlık, sıkıntı duyma, utanç duyma, nefret etme, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duygularının yer aldığı belirtilebilmektedir (Brandes, 1997, s. 31).

Duygusal boyut insanların sinik hissetmesiyle ilgili duygularına işaret etmektedir. Bu insanların örgütle ilgili, örgütün adaletli, dürüst, saygılı olacağına dair beklentilerinin karşılanması, bunun sonucunda sinirlenmeleri, hayal kırıklığına uğramaları ve bir anlamda gözlerinin açılmasıdır (Naus, 2007, s. 31).

Sinik tutuma sahip bireyler sadece örgütlerine ilişkin inançlar yaşamakla kalmayıp örgüte karşı duygular da beslemektedirler. Örgütsel sinizmin içerisinde olanların örgütlerine karşı duyumsadıkları acıma, küçümseme, tikslenme gibi duygusal tepkilerin gerisinde yatan gizil durum, bireylerin örgütlerde gördükleri bu noksan yönleri bakarak kendi üstünlüklerini yaşama zevkidir (Helvacı, 2010, s. 73).

Duygusal sinizm psikolojik sözleşme ihlalleri ve duygusal tükenmişlikle de ilişkilendirilmektedir. Sinik davranışların duygusal bileşimlerinin kavramsal yorumu yapılırken, öncelikle her birini hem yumuşak hem de sert şekilde tanımladığı dokuz temel duyguyu tespit eden Izard'ın çalışması temel alınmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998, s. 346):

- Çıkar-heyecan,
- Haz-keyif,
- Sürpriz-şaşırmak,
- Üzüntü-keder,
- Sinir-öfke,
- Tikslenme-iğrenme,
- Küçümseme-hor görme,
- Korku-dehşet,
- Utan.-aşağılanma.

### **2.4.3. Davranışsal Boyut**

Davranışsal boyut örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutunu oluşturmaktadır. Davranışsal boyutta bireylerin bilişsel boyutta oluşturdukları olumsuz inanışların duyuşsal boyutta örgüte yönelik olumsuz duygulara dönüşmesinin bir sonucu olarak örgüte yönelik eylemleridir.

Davranışsal boyutta; üyelerin örgütle ilgili izlenimlerini çevrelerine olumsuz olarak aktarmaları, şikayet etmeleri ve eleştiride bulunmalarını ifade etmektedir.

Davranışsal boyuta göre çalıştıkları kurumda sinik davranışta bulunan iş görenler, örgüt içinde gelişen olaylar hakkında kötümser tahminler yapma eğiliminde olabilmektedirler. Genellikle olumsuz davranışlarda bulunmaktadırlar ve diğer örgüt üyelerini küçük düşürmeye çalışmaktadırlar.

İş görenler, sinik davranışları izah edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmaktadırlar. Böylece sinik tutuma sahip bireyler örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilmekte, görev ifadelerini yeniden yazabilmekte ve alaycı yorumlarda bulunabilmektedirler (Brandes, 1997, s. 34). Örgütle ilgili psikolojik bağların kopması, örgüte yabancılaşma ve öz saygının azalması gibi davranışsal boyut ile nitelendirilebilmektedir.

İş görenlerin birbirleriyle anlamlı bir biçimde bakışmaları, alaycı gülüşleri ve küçümser bir tavırla gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturmaktadır (Brandes, 1997, s. 240). Sonuç olarak, bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, sırtmaları, anlamlı bakışları, alaycı mizah gibi unsurları içermektedir (Dean ve diğerleri, 1998, s. 347).

Örgütün bütünlüğüne karşı güvenin kaybolması çalışanların prososyal davranışlarda bulunmamasına, örgütteki faaliyetlere katılmak için gönüllü olmamaya, örgütü savunmamaya, örgütün geleceği için çaba göstermemesine neden olmaktadır (Abraham, 2000, s. 270).

### **2.5. Örgütsel Sinizm Çeşitleri**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin çeşitli türlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar;

- Genel (kişilik) sinizmi,

- Toplumsal (kurumsal) sinizm,
- İş gören (çalışan) sinizmi,
- Örgütsel değişim sinizmi,
- Mesleki (iş) sinizmidir.

### **2.5.1. Genel (Kişilik) Sinizmi**

Kişilik temelli yaklaşımları sinizme uygulayan araştırmacılar genel olarak sinizmi insan doğasına bir bakış olarak ele almaktadırlar.

Sinizm, insanın içinde bulunan ve süreklilik taşıyan olumsuz duygulardan oluşmaktadır. Kişilik sinizmi, bir kişilik özelliğidir. Kişilik sinizmi, yapısal özelliklere değil, bireysel özelliklere referans verilerek açıklanmaktadır. Bu kişilik özelliği, insan davranışlarıyla ilgili olumsuz görüşleri yansıtmaktadır.

Kişi, diğerlerinden gerçek olmayan beklentiler içine girmektedir ve beklentilerinin karşılanmamasıyla birlikte hayal kırıklığına uğramaktadır. Bu da bireyde ihanete uğradığı hissi uyandırmaktadır. Kişilik sinizmi genellikle insan davranışlarının bir olumsuz algısını yansıtan, doğuştan gelen, değişmez özellik olan sinizm türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmakta ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağ oluşmaktadır (Abraham, 2000, s. 270). Sinik birey, temeli çıkarıcılık olan bireyleri hor görmektedir ve bu bireylerle arasında güçlü bir bağ oluşturamamaktadır.

Başkalarına karşı derin bir güvensizlik söz konusudur. Bu duygular sinik bireyi sosyal hayatın dışına itmekte; bazı durumlarda bireyi açıkça saldırgan davranışlara yönlendirmekte, bazı durumlarda ise gücenme, acımasızlık, kızgınlık, hile ve benzeri davranışlar aracılığıyla kendini göstermektedir (Abraham, 2000, s. 271). Kişilik sinizminde, birey diğer insanları düşman olarak görmekte, onlara düşmanca davranmakta, insanların kendisine karşı yapılan olumlu davranışlarını dahi yanlış anlamaktadır.

Genel sinizm ile kişilik sinizmi birbirlerinden farklı kavramlardır. Genel sinizm bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm bireyde sinik tutumun oluşmasına neden olan örgütsel unsurları dikkate almaktadır (Tokgöz ve Yılmaz,



2008, s. 255). Ayrıca kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde; kişilik sinizminin bireyin kişiliğinden kaynaklandığını, örgütsel sinizmin ise bireyde sinik tutumların oluşmasına yol açtığı görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285). Örgütsel sinizmin güçlü bir belirleyicisi kişilik sinizmi olarak görülmektedir.

Kişilik sinizmi örgütsel literatürde önemli bir yere sahiptir. Çünkü kişilik sinizme sahip olan birey hayata karşı olumsuz duygulara sahip olduğu için çalışan sinizmine, toplumsal sinizme, mesleki sinizme ve örgütsel değişim sinizmine de sahip olabilmektedir.

### **2.5.2. Toplumsal (Kurumsal) Sinizm**

Örgütsel sinizm türlerinden bir diğeri de toplumsal (kuramsal) sinizmdir. Toplumsal sinizm, bireylerin hayal kırıklığına uğraması olarak tanımlanmaktadır (Mirvis ve Kanter, 1989, s. 65)

Toplumsal sinizm, birey ile toplum arasındaki sözleşme ihlalinin bir ürünü olarak görülmektedir. Bu sinizm türü, toplumun kendisi, kurumları ve diğer unsurları ile ilgili hayal kırıklığına uğraması şeklinde tanımlanmaktadır (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 56).

Toplumsal sinizm vatandaşların ülkelerine ve kurumlarına duyduğu güvensizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sinizm türü toplumun karşılanmayan beklentileri sonucu oluşmaktadır.

Topluma karşı güvensizlik duyan bireylerin sosyal kurumlara, örgütlere karşı da güvensizlik duymaları ve bunun sonucunda da yabancılaşmaları kaçınılmazdır. Bu tür bireyler çalışma arkadaşlarının başarılarını sürekli bir iğneleme ile yavaşlatma tavırları sergilemektedir (Mirvis ve Kanter, 1989, s. 36).

Toplumsal sinizme verilen en yaygın örneklerden birisi Amerikan rüyasıdır. Amerikan halkı ile devleti arasındaki toplumsal sözleşme Amerikan Rüyasında somutlaşan bir dizi beklenti ile oluşmuştur ve bunlar çalışanların iş güvenliği, ev sahipliği, artan refah, karşılanabilir üniversite eğitimi ve çocukların iyi bir ekonomik geleceğe sahip olması vb. beklentiler olarak tanımlanmıştır.

Bir çalışan için bu rüya; iş güvenliğini, ev sahibi olmayı, refah artışını ve çocuklarına üniversite eğitimi sağlama gibi bir dizi beklentileri kapsamaktadır. Araştırmacılar, bu sözleşmenin ihlal edilmesinin kaçınılmaz durumda olduğunu, bununda toplum ve politik çevrelerinde değişen geleceklerinden kaynaklandığını belirtmektedirler (Abraham, 2000, s. 271). Bu yüzden bireyler kendilerini haksızlığa uğramış hissetmekte, sisteme olan güvenleri sarsılmakta ve diğerlerine olan inançlarını sorgulamaktadırlar (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 58). Böylece sinik bakış açısı ortaya çıkmaya başlamaktadır.

Sonuç olarak, sözleşme ihlal edilmiştir ve bireyde inanç eksikliği oluşmuştur. Birey aldatılmış hissetmektedir ve sisteme olan inancı diğerlerine olan inancı ile beraber azalmaktadır (Abraham, 2000, s. 271).

Toplumsal sinizmin etkisi daima olumsuz değildir. Abraham'a göre toplumsal sinizm hem iş tatminini hem de işe olan bağımlılığı arttırdığını savunmaktadır. Bazı durumlarda toplumsal sinizm örgüte bağlılığı daha da arttırabilmektedir. Birey her şeye karşı olumsuz düşüncelere sahip olduğu için örgütlere de olumsuz duygularla katılmaktadırlar. Bu olumsuz duygular da beklentiyi düşürmektedir.

### **2.5.3. İş gören (Çalışan) Sinizmi**

Çalışan sinizmi, iş hayatındaki büyük hissedarlara, üst yönetime ve "diğer" kurumlara dönük olarak ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000, s. 272).

Çalışan sinizmi, çalışanlar arasında çok yaygın olmasına rağmen bu kavramın oluşma süreci, nedenleri ve sonuçları ile ilgili yapısal anlamda çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Çalışan sinizmi; bireye, gruba, ideolojiye, örgüte karşı hayal kırıklığı, güvensizlik duyulmasıdır.

Uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkisiz ve yetkisiz liderlik ve yönetim, örgütteki istenmedik yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işçi ve işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright, 2006, s. 201). Çalışan ve işveren arasındaki sözleşmenin bozulmasına anlamına gelmektedir.

Çalışan sinizmi, çalışan ve işveren arasında güven, inanç ve eşitliğe dayanan sözleşmenin bozulması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın kurumunda eşitlik algısının adil sonuçlar doğurmadığına yönelik inancın oluşması sinizme neden olmaktadır. İş gören sinizminde özellikle eşit olmama duygusu ön plana çıkmaktadır.

Çalışan sinizmi, büyük işletmeleri en üst derecedeki başarıları ve iş yaşamındaki diğer varoluşları hedef almaktadır. Kişinin kurumunda kendini gerçekleştiremiyor olmaları ve engelleniyor olduklarına dair inançları ile iş gören sinizminin arttığı ve çalışanın kurumuna karşı mesafeli olduğu da kaydedilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 289)

Çalışan ve işveren arasındaki psikolojik sözleşme düşük örgüt performansı veya yönetimin sorumluluklarını yerine getirememesi durumunda ihlal edilmektedir. Sözleşmenin bozulması örgütün (resmi sözleşmeyi bozması, resmi kuralları bozması gibi) adil olmayan prosedür izlemesiyle oluşmaktadır (Abraham, 2000, s. 272; Özgener ve diğerleri, 2008, s. 58; Helvacı, 2010, s. 391).

İş gören sinizmi, hemen hemen tüm kurumlarda ortaya çıkan ve kurumlar içerisinde günden güne artan bir sinizm modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.5.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Sinizm türlerinden bir diğeri ise örgütsel değişim sinizmidir. Örgütsel değişim, örgütsel sinizm literatüründe geniş yer tutmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi, değişim çabalarının başarısızlığa uğraması sonucunda ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlanmakta ve geleceğe dair değişim için olan kötümser bakış açısından ve değişim temsilcilerinin tembel ve başarısız olacağı inancından oluşmaktadır (Abraham, 2000, s. 272).

Kurumsal olarak geçmişte başarısızla sonuçlanan radikal kararların örgüt tabanında umutsuzluklara ve değişim aktörlerini hafife alma algılarına neden olduğu görülmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 289). Değişim için yapılan çalışmalar başarısız olduğunda, çalışanlar kendilerini aldatılmış hissetmektedirler ve bunun sonucunda da hayal kırıklığı yaşamaktadırlar.

Örgütsel değişim sinizmi organizasyondaki başarısız değişim algısına bir tepki olarak doğmaktadır. Bu değişimler yalnızca başarısız olanlar olmamakla beraber

organizasyonu kötüye götüren değişimleri de kapsamaktadır. Örgütsel değişim sinizmi, iş görenlerin işte yaşadıkları durumlar üzerinde sahip oldukları kontrol eksikliğinden ve örgütlerdeki işleyiş bozukluğundan kaynaklanmaktadır (Abraham, 2000, s. 273).

Örgütsel değişim sinizminin örgütler için önemli olmasının bazı nedenleri vardır. Eğer örgütlerdeki sinik tutuma sahip bireyler, değişimi desteklemeyi reddederlerse; örgütsel değişim sinizmi kendi kendine gerçekleşen bir kehanet olabilmektedir. Örgütsel değişim sürecinde meydana gelen değişiklik hayal kırıklığı yaratmaktadır. Başarısızlık olumsuz inançları güçlendirmekte ve tekrar deneme isteğini engellemektedir.

Başarısız örgütsel değişimin olası sonuçları şu şekilde ifade edilmektedir (Helvacı, 2010, s. 395):

- Daha düşük örgütsel bağlılık,
- Daha düşük iş tatmini,
- Daha düşük sıkı çalışma motivasyonu,
- Örgütsel değişim çabalarına daha az katılım isteği,
- Örgüt liderine daha az güven,
- Bir motivasyon aracı olarak ödeme sisteminin etkinliğinin azalması olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel değişim sinizmi sonucunda çalışanda iş memnuniyetsizliği oluşmakta ve çalışan işten soğumaya başlamaktadır.

### **2.5.5. Mesleki (İş) Sinizmi**

İş sinizmi, insanlardan uzaklaşma süreci insanlığın reddi, tüketici/ vatandaşların kimliksizleştirilmesi ve bu bireylerle her türden ilişkinin sonlandırılması sonuçlarını doğurmaktadır (Abraham, 2000, s. 273).

Örgütsel sinizmin, mesleki sinizm boyutunda, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996, s. 1397). Örgütte yapılan işe karşı umursamazlık, vurdumduymazlık başlamaktadır ve çalışan işi baştan savma yapmaktadır.

Çalışanlar kendi yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliklerine dayandırdıkları zaman sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007, s. 13).

Mesleki sinizmde, iş gören öncelikle olarak örgüt içerisinde çalışanlara karşı sonra da halka karşı olumsuz tutumlar sergilemektedir. Çalışanın sahip olduğu düşünce, duygu, inanç değer yargıları örgütünkiyle uyummadığı zaman mesleki sinizm ortaya çıkmaktadır.

Mesleki sinizme neden olan etkenler kişilik-rol çatışması ve rol belirsizliği ve rol çatışması olarak belirtilmiştir (Abraham, 2000, s. 273).

- Kişilik-Rol Çatışması: Bireyin kişisel değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma kişilik-rol çatışması olarak ifade edilmektedir. Sinizm, kişi bastırılması gereken kendi kimliği ile yapay kimliği arasında ayırım yaparken yarattığı ikiyüzlülükten iğrenmeye başladığında ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000, s. 273).

Birey, değerleriyle ve örgütün değerleri arasında çıkmaza düştüğünde ve bu noktada örgütün değerlerine öncelik verildiğinde birey, birey-rol çatışması deneyimi yaşamakta; zaman içerisinde bu içsel çelişkiye bir tepki olarak birey sinik tutumlar edinebilmektedir (Naus, 2007, s. 40).

- Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: İşle ilgili kararlara katılmama duygusuyla ilişkilendirilirken; rol çatışması üst kademedeki bulunanlar ile diğer ilgili tarafların beklentilerinin çalışanın rol beklentileriyle örtüşmemesi olarak ifade edilmektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliği hizmet çalışanlarıyla ilişkilendirilmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlar, müşteriler ile etkileşim halindedir ve bu durum strese neden olmaktadır. İş gören-müşteri arasındaki stresli etkileşim, çalışmada fiziksel olarak tükenmeye ve duygusal olarak zorlanmaya neden olabilmektedir. Bu durum sonucunda da, işten ayrılma durumları meydana gelebilmektedir.

Statünün ve saygınlığın düşük olduğu mesleklerde sinizmin arttığı görülmektedir. Mesleki sinizmin, sinizmin rol belirsizliğini azaltabileceği, inançlar ve gerçekler arasında tutarlılığı sağlayabileceği ve iş görenlerin subjektif davranmalarını engelleyebileceği gibi bireylere sağlayabileceği faydalardan da söz edilebilmektedir (Abraham, 2000, s. 274).

İş sinizmi (Dean ve diğerleri, 1998, s. 344) :

- Karmaşık olmayan iş detayları olan,
- Rotasyonlu vardiyalar halinde çalışanlar,
- Tercih edilmeyen detayları öğrenmek zorunda kalanlar,
- Banliyölerde çalışan memurlar için daha yüksek çıkmıştır.

İş sinizmi, çalışanların bir süre sonra kendilerini tüketicilerden ya da hizmet verdikleri bireylerden uzaklaştırması sonuçlarını da beraberinde getirmektedir. Çalışanlar müşterilerine hizmet ederken ortaya çıkan kendi eksikliklerinin suçunu, yönetime, kurallara veya uygulamalara ya da kaynakların yetersizliğine attıklarında; bu işveren örgüte kadar genişleyebilmektedir (Naus, 2007, s. 13).

## **2.6. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri**

Örgütsel sinizmin kuramsal temellerini beklenti, atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme kuramları oluşturmaktadır.

### **2.6.1. Beklenti Kuramı**

Örgütsel sinizmin bireylerin beklentilerine göre şekilleneceğini öngören kuramdır. Beklenti kuramı, iş görenin bireysel beklentileri ile ilgilidir. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olmaktadır (Güney, 2007, s. 301).

Beklenti kuramında, iş gören işinde gösterdiği başarı sonucunda ödüller arzulamakta ve aldığı ödüller kendisi için bir değer teşkil etmektedir. Bu değer yüksek olması iş görenin işinde daha fazla çaba sarf etmesine neden olmaktadır.

Örgütün gelecek tutumuna ilişkin olumsuz beklentilerinin sonucu olarak sinik tavırlar ortaya çıkmaktadır ve beklenti kuramı ile sinizm ilişkisi kurulmuştur. Örgütün iş görenlerinin beklentilerini karşılamaması durumunda iş görenin örgüte

karşı hissettiği duygu, davranış ve inançları bakımından endişe duymakta, hayal kırıklığı yaşamakta ve sinik bir birey olmaktadır.

Beklenti kuramında iş görenin kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında göreceği değerin bilinip bilinmeyeceği sorusuna cevap aranmaktadır. Beklenti kuramı, kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmaktadır.

Beklenti kuramında üç temel değişken yer almaktadır (Kalağan, 2009, s. 40):

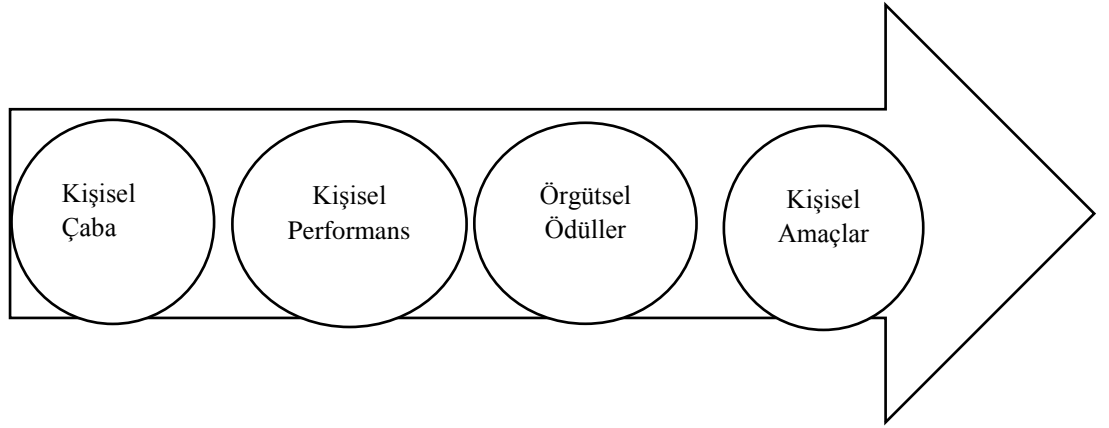
- Çekicilik: Çalışan, işinde gösterdiği başarı sonucunda ödüller arzulamakta ve aldığı ödüller çalışan için bir değer teşkil etmektedir. Değerin yüksek olması çalışanın işinde daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır.
- Performans-Ödül İlişkisi: Çalışan, işinde gösterdiği çaba sonucunda kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmaktadır.
- Performans-Çaba İlişkisi: Çalışanın işini yaparken gösterdiği çaba, performansını da etkilemektedir.

Beklenti kuramı dört temel aşamadan meydana gelmektedir (Robbins, 2005, s. 54). Birinci aşamada, işin olumlu ve olumsuz sonuçlarının bireye ne getireceği üzerinde durulmuştur. Buna göre işin sonuçları olumlu ise; ücret, güvenlik, arkadaşlık ilişkisi, güven, yetenek ya da beceri kullanma şansı ve uyumlu iş ilişkisi kazandırılabilir. İşin sonuçları olumsuz ise; yorgunluk, sıkıntı, hayal kırıklığı, endişe, set bir denetim, tehlike ve işten kovulma gibi sonuçlar gözlenebilmektedir.

İkinci aşamada, iş görenlerin iş sonuçlarını ne kadar ilgi çekici buldukları üzerinde yoğunlaşmıştır.

Üçüncü aşamada “İş görenler, işin sonuçlarına ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemelidir?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Dördüncü aşamada, iş görenin kişisel yeteneği dikkate alınarak ne kadar başarılı olacağı tahmin edilmektedir (Robbins, 2005, s. 54).



**Şekil 1: Beklenti Kuramı Modeli**

**Kaynak: (Robbins, 2005, s. 54)**

### **2.6.2. Atfetme Kuramı**

Heider'in çalışmalarını temel alan Weiner, Atfetme Teorisini geliştirmiştir. Örgütsel sinizmin, bireysel ve örgütsel nedenlerine göre açıklanabileceğini savunan kuramdır. Bireyin davranışları o kişiye ait özelliklerden ya da o bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır.

Atfetme kuramı insanların diğer insanların davranışlarının sebeplerini nasıl değerlendirdiği ile alakalıdır. İnsanların davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteğine atfetme kuramı denmektedir. Bireyin davranışları doğuştan gelen karakteristik özellikler ile çevre ile etkileşim sonucunda oluşan özelliklerinden oluşmaktadır.

İş görenlerin değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunanlara atfedilmektedir. Belirli olaylar ve sonuçlara yönelik bir çalışmanın nedensellik değerlendirmesini anlamak için kurumsal sinizme atfetme kuramı uygulanmaktadır. Kişisel özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (Kalağan, 2009, s. 40).

Atfetme kuramı, örgütsel sinizm çeşitlerinden örgütsel değişim sinizmi ile ilişkilidir. İş görenlerin değerlendirilmesi, liderlik statüsünde bulunan bireylere atfedilmektedir.



### **2.6.3. Tutum Kuramı**

Tutum kavramı genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade etmektedir. Tutumların zihinsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç oluşturuçu ögesi vardır ve bu ögeler arasında genellikle örgütlenme, dolayısıyla da iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır (İnceoğlu, 2010, s. 20).

Tutumların, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal ilişkileri örgütsel sinizm hakkındaki araştırmalarda etkili olmuştur.

### **2.6.4. Sosyal Değişim Kuramı**

Sosyal değişim kuramı, 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiş olup, istihdam ilişkileri anlamının temelini oluşturmakta ve sosyal bilimler disiplninde oldukça yaygın kullanılan temel kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal değişim kuramı, örgütsel sinizmin örgüt içerisindeki sosyalleşme ile açıklanabileceğini savunan kuramdır.

Sosyal değişim kuramı, bireylerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde yerine getirmek için diğer bireylere güven duyulması gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 329).

Blau'ya (1964) göre; sosyal değişim kuramının temelini hayatta kalmak için insan ilişkilerinin gerekliliği ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde olmaları gerekliliği oluşturmaktadır (Mimaroğlu, 2008, s. 33).

Gouldner'a (1960) göre; bir iş gören örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığını algılayarsa, kendisini de örgüte iyi davranmak, örgüte zarar verici hareketlerden kaçınmakla yükümlü hisseder (Mimaroğlu, 2008, s. 36).

Bu kuramda bireylerin işleri yapmaları için diğer bireylere güven duymaları gerekliliği ortaya konmaktadır. Örgütsel sinizmin olumsuz etkilerinin ortaya çıkmaması için, iş gören örgütünde kendisine iyi davranıldığını hissetmelidir (Kalağan, 2009, s. 43). Böylece örgüte karşı iyi davranacak ve örgüte zarar vermekten kaçınacaktır.

### **2.6.5. Duygusal Olaylar Kuramı**

Bu kuramda sinizm, bireylerin geçmişte yaşadıkları olumlu ya da olumsuz tecrübelerle açıklanabilmektedir. Sinizmin örgütlerde nasıl geliştiğine ilişkin diğer bir kuramsal yaklaşım da duygusal olaylar kuramıdır.

Duygusal olaylar kuramı işte yaşanan olayların iş tutumu üzerinde özellikle de duygusal durumlarda hayal kırıklığı, hüsrana vb. etkisinin olduğu ileri sürülmektedir (Boyalı, 2011, s. 32).

### **2.6.6. Sosyal GÜdülenme Kuramı**

Sosyal güdülenme kuramı, 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Weiner'e göre, ilk olarak bir olayın sonucunun nedenleri araştırılmakta; sonra olay bazı nedensel boyutlarda değerlendirilmektedir. Kuram, iş görenlerin neden sinik olduklarını hakkında kuramsal bir temel oluşturmaktadır.

Sosyal güdülenme kuramı örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan ziyade, olayların iş görenler tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmde oynadığı rolü incelemektedir (Eaton, 2000).

İş gören işten çıkarmalar karşısında öfkeliyse örgüte karşı sözlü kötölemeler, sabotajlar ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi cezalandırıcı ve antisosyal davranışlar sergileyebilmektedirler (Kalağan, 2009, s. 43).

Weiner'in sosyal güdülenme kuramında konum, kontrol edilebilirlik ve istikrar olmak üzere üç temel faktör yer almaktadır (Eaton, 2000, s. 13-14):

- Konum: Olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörler olup olmadığını algılama durumudur.

İçsel konumda, örgüt içinde verilmiş kararlar vurgulanmaktadır. Buna göre iş gören, örgütte yaşanan olumsuz bir olayın örgütün kar oranını arttırmak için gerçekleştirildiğini düşünebilir.

Dışsal konumda ise, örgüt dışından kaynaklanan durumlara önem verilmiştir. Buna göre, iş gören işten çıkarılmanın nedenini, örgütün dışından

kaynaklanan kötü ekonomik koşullardan kaynaklanan ekonomik güçlükler olarak da yorumlayabilmektedir.

- Kontrol edilebilirlik: Bir olayın, kişinin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumudur. İçsel ve dışsal olarak iki boyutta sınıflandırılmıştır.

Eğer iş gören, işten çıkarmaların, içsel kontrol edilebilir faktörlerle ilgili olduğunu düşünürse örgütü sorumlu tutacaktır. Eğer iş gören, işten çıkarmaların dışsal kontrol edilemez faktörlerle ilgili olduğunu düşünürse örgütü daha az sert bir biçimde yargılayacaktır.

- İstikrar: Bir olayın gelecekte tekrar görülebilme olasılığı anlamına gelmektedir. Böylece iş gören, işten çıkarmaları, kar oranını arttırmak için örgüt tarafından kullanılan bir strateji olarak algılsa; bu durum, iş gören tarafından istikrarlı bir faktör olacak ve örgüt ne zaman daha çok para kazanmak isterse ortaya çıkması muhtemel olacaktır.

Eğer iş gören, işten çıkarmaların ekonomik faktörlere bir cevap olduğuna inanırsa; bu, ekonominin orta düzeyde gelişmesi beklenebileceğinden, iş gören tarafından istikrarsız bir faktör olarak algılanacaktır.

## **2.7. Örgütsel Sinizm Nedenleri**

Sinik inançlar, tavırlar ve davranışlar genel bir kişisel ruh halinden kaynaklanabileceği gibi belirli bir kuruma/hedefe (toplum, toplumsal kuramlar, şirketler, yöneticiler ya da şirket içindeki değişim çabaları gibi) dönük olarak da oluşabilmektedir (Abraham, 2000, s. 270).

Sinizmin gelişmesinde belirleyici olan faktörler; gerçekçi olmayan yüksek belirtilerin oluşturulması, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, karar alımında etkili olmama, işlem adaletsizliği, çalışma saatlerinin uzun olması, adil olmayan ücret, iletişim eksikliği, dengesiz görev dağılımı, yetersiz düzeyde terfi, aşırı stres ve rol yükü, örgütün beklentilerinin karşılanmamasından kaynaklanan sebeplerdir (Balay ve Kaya, 2013, s. 127).

Örgütsel ortamlarda sinizme sebep olan pek çok unsur bulunmaktadır. Bunlar (Sur, 2010, s. 26):

- Yanlış yönetilen değişim çabaları,
- Çalışanlar ve işverenler üzerindeki aşırı stres,
- Rol yükü,
- Kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması,
- Yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi,
- Amaç çatışması,
- Artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü,
- İletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri,
- İşten çıkarma da sinizmin nedenlerinden bazılarıdır.

Örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel nedenleri de aşağıdaki gibi ayrılmaktadır.

### **2.7.1. Bireysel Nedenler**

Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizme etki eden bireysel nedenler çok güçlü olmamakla beraber yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, hizmet süresi ve hiyerarşi olarak görülmüştür.

#### **2.7.1.1. Yaş**

Bireylerin içinde buldukları yaş dönemleri, işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilmektedir. Gençler için kişisel yetenek ve kapasitelerini kullanabilecekleri; bireylerarası ilişkilerin iyi olduğu bir iş ve iş ortamına sahip olmanın önemli olacağı söylenebilmektedir (Çakır, 2001, s. 107).

Çalışma yaşamının başlangıcında olan birey ilk defa iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşamakta ve eğitimine ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek olmaktadır. Ancak iş hayatının başında istemedikleri bir işe başlamak zorunda kalmaktadırlar.

Buna karşın, genç iş görenlerin beklentilerinin karşılanmadığı durumda, iş gören örgütüne karşı olumsuz tutum sergileme eğiliminde bulunabilmekte ve birey örgütsel sinizm yaşayabilmektedir (Kalağan, 2009, s. 67).

Andersson ve Bateman (1997) işyerinde yaşanan sinizmin bazı sebeplerini ve etkilerini inceledikleri çalışmalarında, 207 uzman ve yönetici pozisyonunda bulunan iş görenlere uygulamışlardır. Uygulama sonucunda örgütsel sinizm ile yaş değişkeni arasında bir ilişkinin var olduğunu söylemek pek mümkün olmamıştır.

Yine başka bir çalışmada, yaş ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide 18-25 yaş aralığındaki iş görenlerin, 55 yaş ve üstü iş görenlere göre daha sinik olduğu gözlenmiştir (Mirvis ve Kanter, 1989, s. 56). Farklı bir deyişle, yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

Genç yaşta olan çalışanların, örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksektir. Bunun nedeni genç bireylerin beklentilerinin özellikle para ve mali başarılarla dayalı olmasıdır (Mirvis ve Kanter, 1989, s. 55).

### **2.7.1.2. Cinsiyet**

Bernerth ve diğerleri 117 iş gören üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel değişim sinizmi, adalet ve bağlılık arasında herhangi bir ilişkiye rastlamamışlardır.

Cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunan çalışmalarda yapılmıştır. Erkek iş görenlerin kadınlara göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Mirvis ve Kanter, 1989, s. 56).

Kadın ve erkeğin, işe ilişkin benzer tepkiler verdiğine dikkat çeken çalışmalar var olmakla birlikte, genellikle farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü de yaygındır (Çakır, 2001, s. 108).

Kadınların çalışma yaşamı ve işe bakışlarının daha çok ilişki odaklı, erkeklerin ise başarı odaklı olduğu söylenebilmektedir.

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamındaki davranışları da etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayırım oluşturmaktadır (Balay, 2000, s. 56).

Kadınlar, örgütlerde zaman zaman bazı engellerle karşılaşmaktadırlar. Cinsiyet-rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı, erkek ve kadın iş görenler iş koşullarını farklı değerlendirmektedirler. Bu nedenle erkek ve kadın iş görenlerin beklentileri de farklı olabilmektedir.

### **2.7.1.3. Medeni Durum**

Medeni durum ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik olarak farklı araştırma bulgularına ulaşılmıştır. İş görenlerin örgütsel sinizm düzeyleri bekar çalışanların evli olanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Bireylerin evli ya da bekar olmaları, örgütsel sinizmi etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınmaktadır. Medeni durum ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiye bakıldığında, bekar iş görenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek değer gösterdiği belirlenmiştir.

#### **2.7.1.4. Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi, çalışma yaşamına bakış açısı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen en önemli etkenlerden birisidir. Eğitim düzeyi arttıkça, çalışma hayatına ve işe yüklenen anlam ve beklentiler de değişmektedir.

Eğitim düzeyi yüksek kişiler için iş hayatı, sadece para kazanma aracı değil, toplumda yüksek bir statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme gibi olanaklar sağlayan bir araç olarak görülmektedir (Çakır, 2001, s. 111).

Yapılan araştırmalar sonucunda, eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır.

Yapılan bir çalışmada yüksek lisans ya da doktora mezunu olan çalışanların ön lisans mezunu olanlara göre daha sinik tutum sergiledikleri görülmüş olup, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin akademik anlamda donanımlı ve bireysel özellikler açısından daha sorgulayıcı bir yapıya sahip olmalarının örgütsel sinizme neden olduğu belirtilmektedir (Kalağan, 2009, s. 93).

Bu durum, yüksek eğitim düzeyine sahip iş görenlerin örgütlerindeki mevcut durumu kabullenmeyi zorlanmalarından kaynaklanmaktadır.

#### **2.7.1.5. Gelir**

Maaş, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini arttırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000, s. 68).

Yapılan çalışmaların çoğunda ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli unsur olduğu görülmektedir. Düşük maaşlı işlerde görev alan personelin devir hızı daha yüksek olmaktadır.

Gelir ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeyleri daha yüksek olarak görülmektedir

(Mirvis ve Kanter, 1989, s. 56). Yüksek maaşlı iş görenler daha çok harcama yaptıkları için gelirlerini daha çok yitirmekte ve daha çok hayal kırıklığına uğramakta; bundan dolayı sinizm düzeyleri daha yüksek olmaktadır (Kalağan, 2009, s. 70).

#### **2.7.1.6. Hizmet süresi**

Hizmet süresi, iş görenin bir iş yerinde ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. Hizmet süresinin örgütsel sinizmi etkilediği görülmektedir.

O'Connel, Holzman ve Armandi (1986), araştırmalarında hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki olduğunu bulmuşlar; hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının az olduğunu belirtmişlerdir (Brandes, 1997, s. 6).

Tokgöz ve Yılmaz otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada, aynı örgütte sekiz yıl ve üzerinde hizmet süresi olan iş görenlerin genel sinizm düzeylerini yüksek bulurken; örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 302).

#### **2.7.1.7. Hiyerarşi**

Örgütlerde hiyerarşinin örgütsel sinizmi etkilediği görülmektedir. Örgütlerde üst düzeylerde görev alan personelin, daha alt düzeyde çalışan personele göre daha az sinizm yaşadığı görülmektedir. Bunun nedeni yüksek düzeyde sorumluluk sahibi olmanın yüksek düzeydeki memnuniyetle bağlantılı olmasıdır.

Fazla sorumluluk sahibi olan bireyler, daha az örgütsel sinizm yaşamaktadırlar. Başka bir deyişle sinizm alt kademelerde daha sık rastlanan bir olgudur.

#### **2.7.2. Örgütsel Nedenler**

Örgütlerde adaletsiz davranışların artması, örgütsel desteğin azalması, psikolojik sözleşme ihlalinin olması, lider-üye arasında iletişimin yetersiz olması gibi değişik faktörler örgütsel sinizmin oluşmasına etki eden örgütsel nedenlerdendir.

##### **2.7.2.1. Örgütsel Psikolojik Sözleşme İhlali**

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı ilişki temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak tanımlanmaktadır (Mimaroğlu,

2008, s. 38). Bu beklentilerin karşılanmaması ise psikolojik sözleşme ihlaline neden olmaktadır. Karşılıklı bir yükümlülüğü ifade etmektedir.

Örgütlerin çalışanlardan sadakatli olmaları, uzun süren saatler mesai yapmaları, örgüt içindeki görev değişimlerini kabul etmeleri, görevi olmayan işleri de yapmaları gibi bazı beklentileri vardır.

Örgüt, çalışanlarına karşı bir ya da daha fazla sorumluluğu yerine getiremediğinde; eğitim, gelişme, ücret ve terfi konularında verdiği sözleri tutmadığında psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkmaktadır (Mimaroğlu, 2008, s. 66).

Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanların belediklerinin gerçekleşmemesi ve karşı tarafın istedikleri ve beklentilerini karşılayamadığını anladığında gerçekleşmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüt tarafından çalışanlara karşı olarak gerçekleştirilmektedir.

Psikolojik sözleşme sorumluluklarının yerine getirilmesi, örgütün bireye değer verdiğini sergilemekte, bu da bireyin pozitif tutumlar göstermesine neden olmaktadır (Ahnadi, 2014).

De Vos, Buyens ve Chalk (2003, 6), çalışanlar açısından iyi birer psikolojik sözleşmenin kurulabilmesi için (Görmen, 2012, s. 120);

- Kariyer gelişim fırsatlarının yer alması,
- İşbirliğine dayalı iyi bir çalışma ortamının olması,
- İş içeriğinin ilgi çekici, çeşitlendirilmiş ve zorlayıcı olması,
- Maddi ödüllerin bulunması,
- İşin başarı ile yapılabilmesi için yol gösteren kişisel desteğin olması,
- Özel hayata saygı gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Psikolojik sözleşme ihlali, kaygıyı tetikleyen negatif deneyimlerdir.

#### **2.7.2.2. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet, örgütsel sinizmi etkileyen önemli faktörlerden birisidir. Örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s. 76).



Çalışanın adalet algısı zedelendiğinde olumsuz tutumlar içerisinde gireceği ve liderlere güvensizlik duygusu besleyeceği görülmektedir.

Örgütsel adalet ile çalışanların, samimiyet, adalet ve dürüstlük gibi kriterlerin örgüt tarafından karşılanmaması sonucu ortaya çıkan olumsuz bir tutum olarak tanımlanan örgütsel sinizmle arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 378).

Çalışanlar, davranışlarını var olan bir durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini arttırmaktadır (İşcan, 2005, s. 150).

Bireysel eşitsizlik hisseden çalışanlar daha fazla devamsızlık yapmaktadırlar ve iş bırakmaya daha fazla meyillidirler. Bu kişiler örgüte en az verimi sağlayan kişilerdir.

#### **2.7.2.3. Lider-Üye Etkileşimi**

Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim, örgütün devamlılığı için çok önemlidir. Yöneticileri ile yüksek nitelikli alışveriş ilişkisine sahip olan çalışanlar örgütlerine daha çok bağlanacaklar ve işlerinden daha fazla doyum alacaklardır (Brandes, 1997, s. 194).

Kendilerini düşük kaliteli lider-üye alışveriş ilişkisi içinde bulanlar ve lider ile aralarındaki ilişkinin düşük kaliteli ve liderin de politik davrandığını düşünenler, örgüte karşı sinik davranışlar geliştireceklerdir. Üyeleri düşünen, destekleyen ve rol model olan yöneticiler olumlu bir lider-üye etkileşimi oluşturacak ve örgütsel sinizm oluşmasını engelleyeceklerdir.

#### **2.7.2.4. Örgütsel Politika**

Örgütsel sinizmin örgütsel nedenlerinden biri diğeri de örgütsel politikadır. Örgütsel politika, karar verme sürecini etkileyen, örgüt tarafından onaylanmayan ve bireysel çıkara dayalı davranışlardan oluşmaktadır.

Örgütsel politik davranışlar genellikle bireysel çıkarlara dayanmaktadır. Örgütsel politika, örgüt amaçlarının iyi bir biçimde değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel politika iş görenlerin karar ve davranışlarına yönelik tutumlardan oluşmaktadır. Örgütsel politika çıkarıcılık, olumsuz duygular, endişe ve güven eksikliği gibi nedenlerden oluşmaktadır.

Sorumluluk ve rol ilişkilerinin belirsiz olması, alınan kararlara dair bilginin yetersiz olması, hedeflerin yeterince açıklanmaması ve farklı anlamlara açık olması gibi unsurlar politik davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Altıntaş, 2007, s. 153).

Politikanın yüksek derecede algılanması, çalışanlar arasında sinik tutumları geliştirebilmekte ve örgüte karşı olan güvenleri azaltabilmektedir. Örgütlerde sinik bireyler, örgütsel politikayı algılayan bireylerde olduğu gibi örgütlerdeki diğer bireylerin isteklerini sorgulamaktadırlar.

#### **2.7.2.5. Kişi-Rol Çatışması**

Örgütsel sinizmin başka bir örgütsel nedeni de kişi-rol çatışmasıdır. Rol; kurumda bir durumda kişiden beklenen davranış biçimidir. Kişi-rol çatışması da rolün gerekleri ile bireyin kişiliği, değerleri, tutumları ve inançlarına ters düştüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar çatışma nedeniyle, gerçek duygularından vazgeçebilmekte ve farklı tutumlar sergileyebilmektedirler. Bu nedenle, çalışanlar her zaman kendileri gibi davranmayıp duygularını bastırabilmektedirler. Çalışan beklediğinde başka bir işle uğraştığında hayal kırıklığı yaşamakta ve sinizmi yaşamaktadır.

Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar arasında görülen rol çatışması ve rol belirsizliği, toplumun çalışanlara yükledikleri görevler ile çalışanlara işlerini yapmaları için verilen az miktardaki kaynak arasındaki algılanan çelişkilerden ve dengesizlikten doğmaktadır (Andersson, 1996, s. 1399).

#### **2.8. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Sinizm oluştuktan sonra genelleşerek yöneticileri, şefleri, müşterileri, iş arkadaşlarını ve bir bütün olarak kurumu içeren çok odaklı hale gelebilmektedir (Andersson, 1996, s. 270).

Yapılan araştırmalar örgütsel sinizmin birey ve kurum açısından olumsuz sonuçları olduğu göstermişlerdir. Bunlardan bazıları; psikolojik, fizyolojik, iş doyumu, işe bağlılık, tükenmişlik, yabancılaşma, güven azalması veya zedelenmesidir.

### **2.8.1. Birey Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizmin birey açısından örgütsel sinizm sonuçları; psikolojik-fizyolojik sonuçları ve davranışsal sonuçları olarak ayrılmaktadır.

#### **2.8.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları**

Örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması sonucunda hayal kırıklığı oluşmakta ve örgütsel sinizm yaşanmaktadır. Sinizm çeşitli psikolojik sonuçlar doğurmaktadır. Sinizm, sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açmakta, depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığına neden olmaktadır.

Greenglass ve Julkunen (1989) Haustan ve Vavak (1999)'a göre, sinizm sonucunda bireyler öfke, dargınlık, zulüm duyguları ve savunmacı davranışlara daha yatkındır (Brandes, 1997, s. 41).

İlgisizlik, istifa, umutsuzluk, güven kaybı, şüphe, kınama, hayal kırıklığı, düşük performans, tükenme, devamsızlık, iş devri, küçümseme, özgüvenin azalması örgütsel sinizmin sonuçlarıdır (Özler ve diğerleri, 2010, s. 47).

Siniklerde en çok görülen alay ya da taklit etme gibi davranışlar nispeten zararsız sayılabilmekte; ancak örgüte olan bağlılığın azalması ve kişinin kendini örgüte ait hissetmemesi gibi davranışlar uzun vadede görüldüğünde örgüte ciddi zararlar verebilmektedir (Naus, 2007, s. 32).

Örgütsel sinizm bireyin psikolojisi kadar beden sağlığını da etkileyemektedir. Sinizm, kalp hastalığı, kalp krizi, çarpıntılar ve damar rahatsızlıkları gibi rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Bunların sonucunda da yaşam süresi kısalabilmektedir.

Bu alanda yapılan araştırmalara göre, sinik bireylerin kızgınlık, küskünlük, sinirlilik, umutsuzluk, acımasızlık ve kendini savunmaya yönelik davranışlara meyilli oldukları görülmüştür.

#### **2.8.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları**

Örgütsel sinizmin tüm olumsuz sonuçlarının yanı sıra sinizmin belli davranışsal sonuçları da bulunmaktadır. Örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini azaltmanın yanı sıra maddi ve manevi kayıplara da neden olmaktadır.

Sinizmin davranışsal sonuçları arasında, alkol alma, sigara kullanma, ortalamanın üstünde bir kiloya sahip olma gibi sağlıkla olumsuz yönde ilişkili davranışlarla bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Brandes, 1997, s. 39-40).

### **2.8.2. Örgütler Açısından Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizmin, maddi ve manevi kayıplara neden olan etkileri vardır. İş doyumunun azalması, örgüte olan bağlılığın azalması, tükenmişliğin ortaya çıkması, örgüte bağlılığın ve güvenin azalması örgütler açısından örgütsel sinizmin sonuçlarındandır.

Örgütsel sinizmin sonuçlarının uzun süre devam etmesi örgütün parçalanmasına neden olabilmektedir. En sonunda örgütün etkinliğini yitirerek yaşam süresinin kısalmasına neden olmaktadır.

Örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri şu şekilde belirtilebilir (Görmen, 2012, s. 132-133):

- Örgüte bağlılığın azalması,
- İşten doyumsuzluk,
- İşgücü devrinin azalması,
- İşten çıkarılma oranlarının artması,
- Sabotaj,
- Hırsızlık,
- Dolandırıcılık,
- Örgütsel küçülmelerin artması,
- İşten ayrılma oranlarının artması,
- Kurallara uymama,
- İtaatsizlik,
- Örgüte şüphe duymada artış,
- Örgüte güvensizlikte artış,
- İşe yabancılaşmanın artması,
- Örgütsel performansın düşmesi,
- İşe devamsızlıklarda artış,
- Duygusal tükenmişlikte artış,

- Yöneticiler tarafından istenilen etik olmayan ricalara uyma, olumsuz tutumlarda artış,
- Motivasyonun azalması,
- Örgütü aşağılamada artış,
- Örgüte olan bağın (ilişkilerin) kesilmesi,
- İş görenin özgüveninde azalma,
- Örgütsel değişim için gösterilen çabada isteksizlik,
- Kendini bilgisiz hissetme,
- Sendika temsilcileri tarafından gösterilen iletişim ve saygı eksikliği,
- Moralin düşmesi,
- Örgütteki lidere olan güvenirliliğin azalması,
- Yöneticinin gösterdiği saygı ve iletişim eksikliğidir.

#### **2.8.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu**

İş doyumunu çok boyutlu bir kavramdır ve çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. İş doyumunu çalışanın, işine karşı geliştirdiği bir tutum olarak tanımlanmaktadır. İş memnuniyeti veya iş doyumunu; kişinin, bedensel ve zihinsel tatminlerinin yanında işlerine ve örgütlerine karşı geliştirdikleri olumlu tutumlardır.

İş tatmini bir çalışanın işinden istediği ile elde ettiğini yani beklediği veya arzuladığı çıktılarla, gerçekleşen çıktılar arasındaki karşılaştırma sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 60).

Örgütlerde, üretilen mal, hizmet ya da bilgi ne olursa olsun, önemli olan nitelik ve nicelik yönünden yeterli verimin elde edilmesidir. Kaliteli ve yeterli verim ise yapılan işin sevilerek ve istenilerek yapılmasından geçmektedir.

Ücret, iş güvencesi, iş memnuniyeti, kişinin yaptığı işin maddi-manevi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına, beklentilerini yerine getirip getiremediğine ilişkin bir durumdur.

Çalışanların sinizm düzeyi arttıkça iş doyumunu ve iş memnuniyeti azalmaktadır. Yapılan işten alınan doyum ve tatminin düşüklüğü, beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olmasına neden olmaktadır (Çakır, 2001, s. 166).

Ücret, iş kalitesi ve güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları ve çalışma saatleri gibi dışsal doyum faktörleri ile başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası gibi içsel doyum faktörleri bir bütün olarak iş doyumunu oluşturmaktadır (Turan, 2011, s. 129). İş doyumunun az olması, örgütün çalışanlarından beklentilerinin karşılanma düzeyinin de az olmasına neden olmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması da heves ve şevk kırıklığına yol açarak hayal kırıklığına neden olmaktadır.

Kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve iş sinizmi iş doyumunu azaltmaktadır.

Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm ile iş doyumunu arasında önemli bir düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm, iş doyumunu ile ters orantılıdır. Örgüt çalışanlarında örgütsel sinizmin oluşması işe olan doyumunu azaltmaktadır. Bir başka deyişle, iş görenin örgütsel sinizm düzeyi arttıkça, iş doyumunu düzeyinde azalma olduğu görülmektedir (Abraham, 2000, s. 282).

Örgütsel sinizmin yüzde 65 oranında iş doyumunu değişkeni tarafından açıklandığı belirtilmiştir (Abraham, 2000, s. 281). Bu veri, iş doyumunun örgütsel sinizm açısından önemini göstermektedir.

### **2.8.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel sinizm kapsamında en önemli konulardan biri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma, örgüt için çaba gösterme, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesini sağlayan psikolojik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanın örgüte bağlılık göstermeyi görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesidir (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 68).

Örgütsel bağlılığın örgüte olumlu etkileri olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel sinizm ise örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuran bir durumdur. Örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri örgütsel sinizm arttıkça örgütsel bağlılığın azalmasıdır.

Çalışanlardaki aşırı iş yükü çalışanın sağlığına ve özel yaşamına zarar verecek derecede olması, yeni iş ortamı, çalışanlarda sinizm düzeyini arttırmakta ve güven duygusunu azaltmaktadır.

Örgütsel sinizmde, iş görenlere mesleki becerilerini kullanmaları esnasında yeterli imkanlar sağlanmamakta; onların örgütsel bağlılıklarını etkileyen beceri algıları azalmakta ve iş görenler örgütlerine güven duymakta zorlanmaktadır (Abraham, 2000, s. 276).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İş görenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı görülmektedir.

Yine yapılan araştırmalara göre; değişim çabalarının yanlış algılanması, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, sosyal desteklerin yetersiz kalması, örgütsel karmaşıklık gibi sinizm nedenleri ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmaktadır (Brandes, 1997, s. 150).

Örgütsel bağlılık bileşenlerinin her biri örgütsel sinizm bileşenleriyle kıyaslandığında yapılar arasında birçok farklılık görülmektedir. Bunlar (Dean ve diğerleri, 1998, s. 348); ilk olarak bilişsel alan içerisinde bağlılık, çalışanların örgütün değerleri ve amaçları ile kendi değerleri ve amaçlarının benzerlik taşıyıp taşımadığı ve ilgilenirken, örgütsel sinik bir çalışan, işveren örgütünün uygulamalarının doğruluk ve dürüstlükten uzak olduğuna inanmaktadır.

İkincisi, bağlılığın davranış bileşeni çalışanın iş yerinde kalmaya yönelik niyetinin olduğunu kabul ederken, sinik çalışanlar kurumlarından ayrılmak hakkında kesin fikirlere sahip olabilirler ya da olmayabilmektedirler.

Üçüncüsü, duygulanım alan içerisinde, bağlı olmayan bir çalışan sadece gurur duymama ya da örgüte ait hissetmeme gibi duygular yaşayabilirken, örgütsel sinik olan bir çalışan kendi kurumuna karşı hayal kırıklığına uğrama ya da küçümseme gibi duygular besleyebilmektedirler.

### **2.8.2.3. Örgütsel Sinizm ve Duygusal Tükenmişlik**

İlk olarak Freudenberg (1974) tarafından ortaya atılan tükenmişlik, kişilerarası stres faktörlerine karşı uzun süreli bir tepkiyi kapsayan; düşük iş performansı,

çekilme davranışı, düşük zihinsel sağlıkla sonuçlanan psikolojik bir sendromdur (Özgener ve diğerleri, 2008, s. 61).

Duygusal tükenmişlik, iş yerinde yoğun duygusal taleplerle karşılaşan ve diğer çalışanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk hisleri sonucunda oluşan hayata ve insanlara karşı geliştirilmiş olumsuz tutumları kapsayan fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur.

Örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında, tükenmişlik kavramının “duyarsızlaşma” boyutu ile benzerlikler görülmektedir. Tükenmişlik sonucunda tamamen olumsuz duygular yaşanırken, sinizmin sonucunda bazen pozitif etkiler oluşturabilmektedir.

Sinizm, işyerinde strese bağlı olumsuz psikolojik tepkiler arasında sıralanmaktadır. İş ortamında strese bağlı geri çekilme tepkileri arasında yer alan sinizm, tükenmişliğin üç ayrı boyutundan biri olarak savunulmuştur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 365).

İş yükünün artmasıyla beraber tükenmişlik duygusu da yaşanmaya başlamaktadır. Tükenmişlik kavramında, çalışanın örgüte, diğer çalışanlara ve müşterilere ilişkin olumsuz tutumları bulunmaktadır. Duygusal olarak tükenmiş kişilerin işlerinden erken ayrılmaları, işlerini bırakmaları, sık olarak rapor almaları ve işlerine daha az faydalı olmaları söz konusudur.

Örgütsel sinizm de ise çalışanın yalnızca çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumundan bahsedilebilmektedir. Tükenmişlikte, olumsuz duygular meslektaşlara ve bireyin kendisine yönelik iken örgütsel sinizmde daha çok örgüte ya da üst düzey yöneticilere yöneliktir (Turan, 2011, s. 135). Tükenmişlikte bireyler geri çekilme davranışı gösterirken, sinizm de birey savunmacı bir tutum sergilemektedir.

#### **2.8.2.4. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma**

Örgütsel sinizm yabancılaşma duygusunu da beraberinde getirmektedir. Yabancılaşma, çalışanın işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden yeterince doyum alamaması; kendini yalnız, yetersiz ve güçsüz hissetmesi; geleceğe ait umutlarını kaybetmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak görmesi biçiminde tanımlanmaktadır.



Kişinin işinden, çevresinden ya da benliğinden ayrılması veya uzaklaşması anlamına gelen yabancılaşma; kişilerin bireysel olarak kurumlardan, kendilerinden, değerlerinden, toplumsal oluşum ve örgütlerinden uzaklaşması anlamına gelmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2005, s. 573). Bu durum ise iş görenin işten soğuması, işinden ve çevresinden kendini soyutlamasına neden olmaktadır. İşinden soğuyan, uzaklaşan ve işe yabancılaşan çalışanlar da örgütsel sinizm için ilk hedef niteliğindedir.

Blauner (1967) yabancılaşmayı, sorumluluk, toplumsal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi bireyin insani olarak değerini ortaya koyan koşulların ve ortamların sağlanamaması durumu şeklinde tanımlamıştır (Çalışır, 2006, s. 14).

Leiter yabancılaşmanın dört yönünün bulunduğunu öne sürmektedir. Bunlar, (Dean ve diğerleri, 1998, s. 274); güçsüzlük, anlamsızlık, sosyal izolasyon ve kendine yabancılaşmadır.

Yabancılaşma örgüte karşı olmaktan çok, kişinin işine karşı bir tepkisi olduğu için hedefi de örgütsel sinizmin belirli bir şekli olmaktadır (Dean ve diğerleri, 1998, s. 274).

Örgütsel sinizmle yabancılaşma arasındaki ilişki ele alındığında örgütsel sinizm düzeyi arttıkça işe yabancılaşma düzeyinde de artma olduğu belirlenmiş ve örgütsel sinizm türlerinden mesleki sinizm, kişilik sinizmi ve örgütsel değişim sinizmi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Abraham, 2000, s. 282).

#### **2.8.2.5. Örgütsel Sinizm ve Vatandaşlık**

Örgütsel vatandaşlık çalışanın gönüllü olarak örgütüne gereğinden daha fazla çalışarak yaptığı çalışmalardır. Yani örgütsel vatandaşlık gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu kavram, çalışanların herhangi bir ödül ya da karşılık beklemezsizin gerçekleştirdikleri ve yapılmadığında ceza ile sonuçlanmayan davranışları kapsamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık, örgütün resmi ödül sisteminde açıkça göz önüne alınmayan, buna karşılık örgütün devamını destekleyen ve tamamen iş görenlere bağlı olan davranışlardır (Görmen, 2012, s. 135). Örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel tercihlere bağlı olarak değişmektedir. Çalışanın amacı ödül elde etmek değil, örgüte ve diğer çalışanlara faydasının dokunmasıdır (Aydoğan, 2010, s. 293).

Örgütsel sinizm, iş doyumunun azalmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışının azalarak ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık her örgüt tarafından arzulanan ve olduğu takdirde örgüte avantaj sağlayan bir durumdur. Örgüt kendini geliştirmeye açıktır, şikâyetler azalmaktadır ve çalışanlar birbirlerine yardımcı olmaktadır.

Birey, yeterli ücret ve adaletli davranış karşılığında örgütsel vatandaşlık davranışlarını gönüllülük ilkesine dayanarak yapmaktadır (Abraham, 2000, s. 277). Ancak psikolojik sözleşme ihlali yapıldığında bu gönüllülük sona ermektedir. Sözleşmenin ihlali sonucunda ortaya çıkan sinizm, çalışanın örgütsel birey olma isteğini yok etmektedir.

Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki tutarsızlık göstermektedir. Yapılan bazı araştırmalarda, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında hiçbir bağ olmadığını söylerken, bazı araştırmalarda ise örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Bu olumsuzluk yabancılaşma hissi uyandıran işten kopuş ve yaşam üzerine olumsuz bakış açısına sebep olan kişilik ve mesleki sinizm ile birey, örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılımı engellemektedir (Abraham, 2000, s. 287). Bu da örgütsel vatandaşlığın, örgütsel sinizmin dikkat çekici sonuçlarından birisi olmaktadır.

#### **2.8.2.6. Örgütsel Sinizm ve Güven**

Mishra ve Morrissey örgütsel güveni “bir iş görenin; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142).

Güven, bireylerin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan bir aidiyet duygusu sağlamaktadır. Örgütlerde sinik tutuma sahip bireylerin davranışları, ihanete uğramış bireyin duyduğu güvensizlik ile sonuçlanmaktadır (Brandes, 1997, s. 35).

Güven duygusu çalışanlar ve örgütler arasında çift taraflıdır. Güven sayesinde taraflar birbirlerine olumlu duygular beslemektedirler. Bu da örgüt üyelerinin sinik davranışlar içine girmesini önlemektedir. Çalışanlar, yönetimin motive etmede güvensizlik duygusunu hissettiğinde sinizm ortaya çıkmaktadır.

Sinizm kavramı ile güven arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Çalışanların örgütlere bağlılık derecesini belirleyen öge, örgüte duyulan güvendir. Örgütlerde güven ortamının olması bireylerin bir arada bulunmalarını, birbirlerine güven duymalarını ve birbirlerine karşı açık davranmalarını sağlamaktadır.

Güven ve örgütsel sinizm, birçok boyutuyla birbirinden ayrılmaktadırlar. Birincisi, güven eksikliği tecrübe eksikliğine dayanır; yeterince kendinden emin olmayan bir kişi diğer tarafa güvenmekte zorluk çekmektedir (Özler ve diğerleri, 2010, s. 51). Sinizm ise neredeyse tamamen tecrübeye dayanmaktadır.

İkincisi, güven güvenen kişinin iyiliğini dikkate alan belirli bir eylemi yapabilmesi için diğer tarafa karşı bir kırılganlık durumu gerektirmektedir.

Üçüncüsü, tanımına göre güven iki ya da daha çok taraf arasında işbirliğini kolaylaştırmaya yönelmektedir.

Dördüncüsü, sinizmin aksine güven genellikle bir davranış olarak kavramlaştırılmadığı için inanış sahibi tarafında bir duygusal bileşim güvenin tanımı içerisinde yer almamaktadır.

Örgütsel sinizm, güvenin aksine, hayal kırıklığı ile hüsrana ve hatta iğrenme ile utanç bile içerebilmektedir. Güven eksikliği sinizmin çok önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgüte olan güven duygusunun azaldığı görülmüştür.

## **BÖLÜM 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SINİZM İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde araştırmanın; modeli, evreni, örneklem, verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgi vermiştir.

### **3.1. Araştırmanın Konusu**

Bu araştırmanın temel problemi İstanbul ilinde görev yapan sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Örgüt kültürü örgütü diğerlerinden ayırmaya yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda örgüt üyelerinin iş tatminini sağlamakta, moral ve motivasyonunu da yükseltmektedir. Ancak örgütlerde oluşan rekabet ortamında üyeler yeni oluşan bir kavram olan sinizmi yaşamaktadırlar. Sinizm örgütler açısından istenmeyen bir durumdur ve örgütler için tehdit oluşturabilmektedir. Üyenin örgüt çalışanlarına ve örgüte olan güvenini ve bağlılığını azaltmaktadır. Bu araştırmanın amacı İstanbul ilindeki hastanelerde çalışan sağlık görevlilerin örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisinin incelenip, bu ilişkinin demografik verilere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya çıkartılmasıdır.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Gelişen iş hayatıyla birlikte örgütlerde insana bakış açısı da her geçen gün farklılaşmaktadır. İnsanın örgütlerde önemi artmıştır. Yeni bir kavram olan sinizm ve örgütsel sinizm irdelenmektedir. Örgütsel sinizm ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Hastanelerin en yoğun olduğu illerin başında İstanbul ili gelmesinden dolayı, zaman ve maliyet faktörleri de düşünülerek araştırma İstanbul ili sınırlandırılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Hipotezleri**

#### *Hipotez 1*

H<sub>0</sub>: Örgüt kültürü algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

H<sub>a</sub>: Örgüt kültürü algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### *Hipotez 2*

H<sub>0</sub>: Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H<sub>a</sub>: Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

### *Hipotez 3*

H<sub>0</sub>: Demografik özellikler ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H<sub>a</sub>: Demografik özellikler ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

## **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

### **3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek**

Araştırmada 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Sağlık çalışanlarından anket formundaki sorulara göre 1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3, Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum aralığında bir değerlendirme yapmaları istenmiştir.

### **3.5.2. Veri Toplama Yöntemi**

Bu araştırmada anket tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Çalışma kapsamında anketlerin hepsi yüz yüze görüşme yapılarak doldurulmuştur. Yüz yüze görüşme metodunun en önemli avantajı, anketin doldurulduğu esnada ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmalara ortadan kaldırılabilmektir. Anket uygulanırken sağlık çalışanlarına anketlerin hiçbirinde isim yazma zorunluluğu olmadığı belirtilmiştir. Araştırmanın bilimsel bir çalışma olduğu ve anketlerin istatistiksel program aracılığıyla yüksek lisans tezi için kullanılacağı bildirilmiştir.

### **3.5.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde bulunan sağlık kuruluşlarının tüm çalışanlarıdır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul 'da farklı hastanelerde çalışan 186 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

### **3.5.4. Veri Toplama**

Çalışmada öncelikle “örgüt kültürü” ve “çalışanların örgütsel sinizm tutumları” hakkında literatür taraması yapılmıştır.

Daha sonra araştırma amacıyla veriler, anket yoluyla toplanmıştır. Anketin ilk bölümünde örneklemin çeşitli demografik özelliklerine ilişkin tanıtıcı kimlik bilgileri sorulmuştur. Örnekleme ait demografik özellikleri (görev yaptığı hastane türü, görev yaptığı hastanedeki görev birimi, cinsiyeti, yaşı, meslekteki kıdemi, hastanedeki kıdemi, eğitim, mesleği, çalışma statüsü) belirlemek amacıyla hazırlanmış bir formdur.

Anketin ikinci bölümünde, örgüt kültürü davranışlarını ölçmek için Haris ve Moran (1993) tarafından geliştirilen ve yedi kişiden oluşan bir tercüman ekibi tarafından Türkçeye tercümesi ve adaptasyonu yapılan “Örgüt Kültürü Ölçeğinden” yararlanılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel sinizm davranışlarını ölçmek için ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1997) tarafından geliştirilmiş olan 11 ifadeli “Örgütsel Sinizm Ölçeğinden” yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur.

### **3.6. Bulgular ve Değerlendirmeler**

Bu bölümde araştırma neticesinde inceleme ölçeklerinin istatistiksel olarak analiz edilmesi sonucunda elde edilen verilerin yorumlanması anlatılacaktır.

#### **3.6.1. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Verilerin analizinde kapalı uçlu sorular kullanılmış ve veriler bu şekilde toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS.21.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) programında analiz edilmiştir.

##### **3.6.1.1. Demografik Özelliklerine Göre Ankete Katılan Deneklerin Frekans**

###### **Dağılımları**

Bu bölümde anketi cevaplayan deneklerin görev yaptığı hastane türü, görev yaptıkları birim, cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki ve hastane kıdemleri, eğitim düzeyleri, görevleri ve çalışma statülerini gösteren bulgular verilmiştir. Demografik özelliklere göre frekans ve oran analizi aşağıda yapılmıştır.

###### **Hastane Türüne Göre Frekans Dağılımı**

Hastane türüne göre frekans analizi Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Hastane Türüne Göre Frekans Dağılımı**

Hastane Türü	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üniversite	36	19,4	19,4	19,4
SGK	62	33,3	33,3	52,4
Özel	88	47,3	47,3	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları hastane türüne göre dağılımına büyük çoğunluğunu %47,3'lük oran ile özel hastaneler oluşturmaktadır. En az görev yapılan hastane türü ise %19,4'lük orana sahip üniversite hastaneleridir.

**Hastanede Görev Yapılan Birime Göre Frekans Dağılımı**

Hastanede görev yapılan birime göre frekans analizi Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7: Hastanede Görev Yapılan Birim**

Hastane Görev Birimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Acil	11	5,9	5,9	5,9
Acilkayıt	2	1,1	1,1	7,0
Adlibirim	1	,5	,5	7,5
Ağızdiş	5	2,7	2,7	10,2
Aileplanlama	2	1,1	1,1	11,3
Ailesağlığı	1	,5	,5	11,8
Ameliyathane	2	1,1	1,1	12,9
Anestezi	1	,5	,5	13,4
Arşiv	6	3,2	3,2	16,7
Atamaşube	2	1,1	1,1	17,7
Başhekimlik	1	,5	,5	18,3
Başhemşireyardımcısı	1	,5	,5	18,8
Bebekodası	1	,5	,5	19,4
Bilgiişlem	9	4,8	4,8	24,2
Cerrahi	2	1,1	1,1	25,3
Çocuk	3	1,6	1,6	26,9
Dahiliye	5	2,7	2,7	29,6
Diyaliz	2	1,1	1,1	30,6

Eczane	1	,5	,5	31,2
Eğitimbirimleri	3	1,6	1,6	32,8
Endokrinoloji	1	,5	,5	33,3
Faturalama	2	1,1	1,1	34,4
Ftr	9	4,8	4,8	39,2
Göz	2	1,1	1,1	40,3
Halklaileşkiler	1	,5	,5	40,9
Hastahizmetleri	4	2,2	2,2	43,0
Hastakabul	8	4,3	4,3	47,3
Hastaneyönetimi	1	,5	,5	47,8
İdaribirim	15	8,1	8,1	55,9
İk	6	3,2	3,2	59,1
Kadınoğum	11	5,9	5,9	65,1
Kaliteyönetimi	3	1,6	1,6	66,7
Kardiyoloji	1	,5	,5	67,2
Kbb	1	,5	,5	67,7
Koroneryoğunbakım	1	,5	,5	68,3
Laboratuvar	5	2,7	2,7	71,0
Mikrobiyoloji	3	1,6	1,6	72,6
Muhasebe	2	1,1	1,1	73,7
Nöroloji	3	1,6	1,6	75,3
Nükleertıp	1	,5	,5	75,8
Odyometri	1	,5	,5	76,3
Onkoloji	3	1,6	1,6	78,0
Ortopedi	2	1,1	1,1	79,0
Özelgüvenlik	3	1,6	1,6	80,6
Patoloji	1	,5	,5	81,2
Pazarlama	1	,5	,5	81,7
Poliklinik	2	1,1	1,1	82,8
Psikiyatri	3	1,6	1,6	84,4
Radyoloji	2	1,1	1,1	85,5
Radyoterapi	4	2,2	2,2	87,6
Sağlıkkurulu	3	1,6	1,6	89,2
Sicil	1	,5	,5	89,8
Sinirbilim	1	,5	,5	90,3
Tanıtımreklam	1	,5	,5	90,9
Tıbbikontrol	1	,5	,5	91,4
Tıbbisekreter	11	5,9	5,9	97,3
Üroloji	1	,5	,5	97,8



Hastane Görev Birimi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Verigiriş	1	,5	,5	98,4
Y.d.y.bakım	3	1,6	1,6	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Hastanede görev yapılan birim çok fazla çeşitlilik göstermektedirler. Ancak anket çalışmasında büyük çoğunluğu acil birim oluşturmaktadır.

### Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet dağılımına göre frekans analizi Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	114	61,3	61,3	61,3
Erkek	72	38,7	38,7	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Cinsiyet analizi göre ankete katılanların çoğunluğunu %61,3’lük oranla kadınlar oluşturmaktadır. Erkekler ise %38,2’lik bir oranı temsil etmektedirler.

### Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı

Yaş dağılımına göre frekans analizi Tablo 9’de gösterilmiştir.

**Tablo 9: Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
21-25 yaş	84	45,2	45,2	45,2
26-30 yaş	29	15,6	15,6	60,8
31-35 yaş	36	19,4	19,4	80,1
36-40 yaş	21	11,3	11,3	91,4
41 yaş ve üstü	16	8,6	8,6	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Yaş analizine göre ankete katılanların büyük çoğunluğunu %45,2'lik oranla 21-25 arası yaş grubu oluşturmaktadır.

### **Medeni Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Medeni durum dağılımına göre frekans analizi Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Bekar	116	62,4	62,4	62,4
Evli	70	37,6	37,6	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Medeni durum analizine göre ankete katılanların %62,4'lük kısmını bekar sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Evli çalışanlar ise %37,6'lık bir orana sahiptirler.

### **Mesleki Kıdem Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Mesleki kıdem durum dağılımına göre frekans analizi Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Mesleki Kıdem Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

<b>Mesleki Kıdem</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
0-5 yıl	107	57,5	57,5	57,5
6-10 yıl	39	21,0	21,0	78,5
11-15 yıl	20	10,8	10,8	89,2
16-20 yıl	11	5,9	5,9	95,5
20 yıl ve üstü	9	4,8	4,8	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Mesleki kıdem durum dağılımına göre 0-5 yıl arası çalışanlar %57,5'lik oranla büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. En az mesleki kıdemi ise %4,8'lik oranla 20 yıl ve üstü oluşturmaktadır.

### **Hastane Kıdem Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Hastane kıdem durum dağılımına göre frekans analizi Tablo 12'de gösterilmiştir.

**Tablo 12: Hastane Kıdem Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

<b>Hastane Kıdem</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
0-5 yıl	131	70,4	70,4	70,4
6-10 yıl	34	18,3	18,3	88,7
11-15 yıl	11	5,9	5,9	94,6
16-20 yıl	5	2,7	2,7	97,3
20 yıl ve üstü	5	2,7	2,7	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Hastane kıdem durum dağılımına göre 0-5 yıl arası çalışanlar %70,4'lik oranla büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. En az mesleki kıdemi ise %2,7'lik oranla 16-20 yıl ve 20 yıl üstü oluşturmaktadır.

### **Eğitim Durumu Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Eğitim durumu dağılımına göre frekans analizi Tablo 13'de gösterilmiştir.

**Tablo 13: Eğitim Durumu Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
İlk ve orta öğretim	14	7,5	7,5	7,5
Lise ve dengi	39	21,0	21,0	28,5
Üniversite	101	54,3	54,3	82,8
Yüksek lisans ve doktora	22	11,8	11,8	94,6
Tıpta uzmanlık	10	5,4	5,4	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Eğitim durumuna göre yapılan frekans analizinde %54,3'lk oranla büyük bir çoğunluğu niversite mezunları oluşturmaktadır. % 5,4'lk bir oranla ise tıpta uzmanlık en az sahiptir.

### **Meslek Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Meslek durum dağılımına göre frekans analizi Tablo 14'de gösterilmiştir.

**Tablo 14: Meslek Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

<b>Meslek Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Akademik personel	15	8,1	8,1	8,1
Sağlık personeli	104	55,9	55,9	64,0
İdari personel	30	16,1	16,1	80,1
Teknik personel	12	6,5	6,5	86,6
Yardımcı personel	25	13,4	13,4	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Meslek durum dağılımına göre sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğunu %55,9'luk bir oranla sağlık personeli oluşturmaktadır. Sağlık alışanlarının en az orana sahip olduğu birim ise % 6,5 bir oran ile teknik personelden meydana gelmektedir.

### **Çalışma Statüsü Durum Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

Meslek durum dağılımına göre frekans analizi Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15: Çalışma Statüsü Dağılımına Göre Frekans Dağılımı**

<b>alışma Statüsü</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Kadrolu	85	45,7	45,7	45,7
Sözleşmeli	101	54,3	54,3	100,0
Toplam	186	100,0	100,0	

Sağlık çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışmasında %54,3'lük önemli bir kısmın sağlık kuruluşlarında sözleşmeli olarak çalıştığı görülmektedir. %45,7'lik bir dilim ise sağlık kuruluşlarında kadrolu çalışmaktadır.

### 3.6.1.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Öğelerinin Yüzdesel Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

#### Örgüt Kültürü Öğelerinin Yüzdesel Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Örgüt kültürü öğelerinin yüzdesel dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına ait veriler Tablo 16'da gösterilmiştir.

**Tablo 16: Örgüt Kültürü Öğelerinin Yüzdesel Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>							
İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.	2,7	12,4	17,2	46,8	21,0	3,70	1,01
İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.	3,2	18,3	24,7	37,6	16,1	3,45	1,06
İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.	3,2	15,6	23,1	40,3	17,7	3,53	1,05
İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.	4,3	16,7	24,2	34,9	19,9	3,49	1,11
İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.	2,2	12,4	19,9	47,3	18,3	3,67	0,98

İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımı desteklenmektedir.	3,8	16,1	24,2	40,3	15,6	3,47	1,05
Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.	3,8	9,7	23,1	41,9	21,5	3,67	1,03
İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.	13,4	35,5	18,3	24,2	8,6	1,79	1,20
Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.	4,3	11,8	12,4	50,5	21,5	3,72	1,06
İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.	14,5	32,3	21,5	21,0	10,8	2,81	1,23
İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez.	13,4	38,2	17,2	19,9	11,3	2,77	1,23
İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.	5,4	15,1	22,0	44,1	13,4	3,72	3,92
Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.	6,5	10,2	19,9	49,5	14,0	3,54	1,06
İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.	5,9	10,2	18,8	47,8	17,2	3,60	1,07
İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım.	15,1	32,8	21,0	23,1	8,1	2,76	1,19
İşletme çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.	17,7	16,1	26,9	31,7	7,5	2,95	1,22
İşletmemizde işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.	13,4	16,7	32,8	27,4	9,7	3,03	1,17

İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.	9,7	19,9	23,7	37,6	9,1	3,16	1,14
Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.	12,9	26,9	22,6	25,3	12,4	2,97	1,14
İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.	15,1	14,5	28,0	33,3	9,1	3,23	2,56

Örgüt kültürü ölçeğindeki aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde “Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.” ve “İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.” 3,72 ortalama ile birinci sırada, “İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.” 3,70 ortalama ile ikinci sırada, “İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.” ve “Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.” 3,67 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır.

**Tablo 17:Örgüt Kültürü Ölçeği İfadelerinin Puan Ortalamaları**

Örgüt Kültürü Ölçeği	N	Ortalama	Standart Sapma
	186	3,25	1,32

Örgüt kültürü algılarını ölçmeye yönelik sorulmuş yirmi ifadenin puan ortalaması 3,25'tir.

### **Örgütsel Sinizm Tutumlarının Yüzdesele Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

Örgütsel sinizm öğelerinin yüzdesele dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına ait veriler Tablo 18'de gösterilmiştir.

**Tablo 18: Örgütsel Sinizm Tutumlarının Yüzdesele Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	%	%	%	%	%		
<b>Örgütsel Sinizm Ölçeği</b>							
Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	16,7	30,1	18,8	29,0	5,4	2,76	1,19
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	12,4	32,3	23,1	27,4	4,8	2,80	1,11
Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	15,1	34,4	23,1	22,0	5,4	2,68	1,13
Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	15,1	31,2	32,3	18,8	2,7	2,62	1,03
Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	14,5	34,9	17,7	28,0	4,8	2,73	1,15
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	21,5	32,8	18,3	21,5	5,9	2,57	1,21
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	24,2	29,0	18,8	22,6	5,4	2,55	1,22
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	21,0	32,3	18,3	22,0	6,5	2,60	1,22
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	22,0	32,8	16,7	22,6	5,9	2,57	1,22



Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	20,4	30,1	16,1	24,2	9,1	2,71	1,28
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	17,7	31,2	15,6	26,9	8,6	2,77	1,26
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	11,8	27,4	10,8	40,3	9,7	3,08	1,24
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	15,6	26,3	12,9	30,6	14,5	3,02	1,33

Örgütsel sinizm ölçeğindeki aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” 3,08 ortalama ile birinci sırada, “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.” 3,02 ortalama ile ikinci sırada, “Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.” 2,80 ortalama ile üçüncü sırada yer almaktadır.

**Tablo 19:Örgütsel Sinizm Ölçeği İfadelerinin Puan Ortalamaları**

Örgütsel Sinizm Ölçeği	N	Ortalama	Standart Sapma
	186	2,72	1,19

Örgütsel sinizm tutumlarını ölçmeye yönelik sorulmuş on üç ifadenin puan ortalaması 2,72’dir.

### 3.6.1.3. Demografik Özelliklerine Göre Ankete Katılan Deneklerin T Testi ve ANOVA Testi Analizi

#### Örgüt Kültürünün Demografik Özelliklerine Göre T Testi Analizi

T testi demografik değişkenler ile bir bağımlı değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemektedir.

Tek yönlü varyans (ANOVA) analizi demografik değişkenler ile bir bağımlı değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemektedir.

Örgüt kültürünün demografik özelliklerine göre T testi analizi Tablo 20'de verilmiştir.

**Tablo 20: Örgüt Kültürünün Demografik Özelliklerine Göre T Testi Analizi**

	Demografik Özellik	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Cinsiyet	Kadın	114	3,3351	,60867	,890	184	,374
	Erkek	72	3,2590	,49486			
Medeni Durum	Bekar	116	3,3573	,65998	1,607	184	,110
	Evli	70	3,2200	,35288			
Çalışma Statüsü	Kadrolu	85	3,2876	,38860	-,396	184	,692
	Sözleşmeli	101	3,3208	,68390			

Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $p=0,374>0,05$ ).

Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek

amacıyla yapılan t testi sonucunda medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $p=0,110>0,05$ )

Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda çalışma statusüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $p=692>0,05$ )

### Örgütsel Sinizmin Demografik Özelliklerine Göre T Testi Analizi

Örgüt kültürünün demografik özelliklerine göre T testi analizi Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21: Örgütsel Sinizmin Demografik Özelliklerine Göre T Testi Analizi**

	Demografik Özellik	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Cinsiyet	Kadın	114	2,7051	,90161	-1,234	184	,219
	Erkek	72	2,8771	,96325			
Medeni Durum	Bekar	116	2,8800	,92776	2,068	184	,040
	Evli	70	2,5923	,90443			
Çalışma Statüsü	Kadrolu	85	2,8063	,92450	,466	184	,642
	Sözleşmeli	101	2,7426	,93305			

Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $p=0,219>0,05$ ).

Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $p=0,040>0,05$ )

Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda çalışma statüsüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $p=642>0,05$ )

### **Hastane Türüne Göre Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Hastane türüne göre örgüt kültürü ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 22’de gösterilmiştir.

**Tablo 22: Hastane Türüne Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Hastane Türü	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
Üniversite	36	3,3847	,51058	Gruplar Arası	,280	2		
SGK	62	3,2895	,63653	Grup İçi	59,227	183		
Özel	88	3,2847	,54019	Toplam	59,507	185	,443	,649
Toplam	186	3,3056	,56715					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgüt kültürü ölçeği aritmetik ortalama puanlarının hastane türü değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,649>0,05$ )

Hastane türüne göre örgütsel sinizm ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 23'te gösterilmiştir.

**Tablo 23: Hastane Türüne Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Hastane Türü	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
Üniversite	36	2,5620	,88794	Gruplar Arası	2,217	2		
SGK	62	2,8710	,83197	Grup İçi	156,824	183		
Özel	88	2,7876	1,0000	Toplam	159,040	185	1,293	,277
TOPLAM	186	2,7717	,92719					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgütsel sinizm ölçeği aritmetik ortalama puanlarının hastane türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,277>0,05$ )

**Yaş'a Göre Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Yaş değişkenine göre örgüt kültürü ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 24'te gösterilmiştir.

**Tablo 24: Yaş'a Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
21-25 yaş	84	3,3881	,72659	Gruplar Arası	1,091	4		
26-30 yaş	29	3,2621	,42755	Grup İçi	58,415	181		
31-35 yaş	36	3,2347	,41072	Toplam	59,507	185	,845	,498
36-40 yaş	21	3,2000	,29026					
41 yaş ve üstü	16	3,2500	,35496					
Toplam	186	3,3056	,56715					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgüt kültürü ölçeği aritmetik ortalama puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,498>0,05$ )

Yaş değişkenine göre örgütsel sinizm ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 25'te gösterilmiştir.

**Tablo 25: Yaş'a Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Yaş	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
21-25 yaş	84	2,8242	,97576	Gruplar Arası	,777	4		
26-30 yaş	29	2,7931	,90413	Grup İçi	158,263	181		
31-35 yaş	36	2,6624	,89844	Toplam	159,040	185	,222	,926
36-40 yaş	21	2,7802	,90831					
41 yaş ve üstü	16	2,6923	,87930					
Toplam	186	2,7717	,92719					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgütsel sinizm ölçeği aritmetik ortalama puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,926>0,05$ )

### **Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Mesleki kıdem değişkenine göre örgüt kültürü ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 26’da gösterilmiştir.

**Tablo 26: Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Mesleki Kıdem	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
0-5 yıl	107	3,3575	,06507	Gruplar Arası	,907	4		
6-10 yıl	39	3,1859	,05923	Grup İçi	58,600	181		
11-15 yıl	20	3,2750	,08519	Toplam	59,507	185	,700	,593
16-20 yıl	11	3,3318	,13985					
20 yıl ve üstü	9	3,2444	,24037					
Toplam	186	3,3056	,56715					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgüt kültürü ölçeği aritmetik ortalama puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,593>0,05$ )

Mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel sinizm ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27: Mesleki Kıdeme Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Mesleki Kıdem	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
0-5 yıl	107	2,8260	,95115	Gruplar Arası	1,717	4		
6-10 yıl	39	2,7594	,90780	Grup İçi	157,323	181		
11-15 yıl	20	2,5077	,92051	Toplam	159,040	185	,494	,740
16-20 yıl	11	2,7762	,91111					
20 yıl ve üstü	9	2,7607	,84479					
Toplam	186	2,7717	,92719					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgütsel sinizm ölçeği aritmetik ortalama puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

( $P=0,740>0,05$ )

#### **Hastane Kıdemine Göre Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Hastane kıdemine değişkenine göre örgüt kültürü ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 28’de gösterilmiştir.



**Tablo 28: Hastane Kıdemine Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Hastane Kıdem	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
0-5 yıl	131	3,3309	,62710	Gruplar Arası	,638	4		
6-10 yıl	34	3,2676	,41504	Grup İçi	58,869	181		
11-15 yıl	11	3,1955	,40710	Toplam	59,507	185	,490	,743
16-20 yıl	11	3,0500	,29791					
20 yıl ve üstü	5	3,4000	,11180					
Toplam	186	3,3056	,56715					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgüt kültürü ölçeği aritmetik ortalama puanlarının hastane kıdemi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,743>0,05$ )

Hastane kıdemine değişkenine göre örgütsel sinizm ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 29: Hastane Kıdemine Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Hastane Kıdem	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
0-5 yıl	131	2,8244	,93680	Gruplar Arası	1,814	4		
6-10 yıl	34	2,5860	,90997	Grup İçi	157,227	181		
11-15 yıl	11	2,6503	,90715	Toplam	159,040	185	,522	,720
16-20 yıl	11	2,7692	1,0714					
20 yıl ve üstü	5	2,9231	,86517					
Toplam	186	2,7717	,92719					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgütsel sinizm ölçeği aritmetik ortalama puanlarının hastane kıdemi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,720>0,05$ )

### **Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Eğitim düzeyi değişkenine göre örgüt kültürü ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 30'da gösterilmiştir.

**Tablo 30: Eğitim Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
İlk ve orta öğretim	14	3,3000	,72377	Gruplar Arası	1,838	4		
Lise ve dengi	39	3,2808	,43219	Grup İçi	57,669	181		
Üniversite	101	3,2634	,50114	Toplam	59,507	185	1,442	,222
Yüksek lisans ve doktora	22	3,5750	,92437					
Tıpta uzmanlık	10	3,2450	,27933					
Toplam	186	3,3056	,56715					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgüt kültürü ölçeği aritmetik ortalama puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,222>0,05$ )

Eğitim d¼zeyi değişkenine g¼re ¼rg¼tsel sinizm ¼lçeęinin tek y¼nl¼ varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 31’de g¼sterilmiřtir.

**Tablo 31:Eğitim D¼zeyine G¼re ¼rg¼tsel Sinizm ¼lçeęinin Tek Y¼nl¼ Varyans (ANOVA) Analizi**

Eğitim D¼zeyi	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
İlk ve orta ¼đretim	14	3,0879	,91757	Gruplar Arası	4,445	4		
Lise ve dengi	39	2,8225	,90229	Grup İçi	154,595	181		
¼niversite	101	2,8020	,90719	Toplam	159,040	185	1,301	,271
Y¼ksek lisans ve doktora	22	2,5035	1,0409					
Tıpta uzmanlık	10	2,4154	,92251					
Toplam	186	2,7717	,92719					

Yukarıdaki tabloda g¼r¼ld¼ę¼ ¼zere, ¼rg¼tsel sinizm ¼lçeęi aritmetik ortalama puanlarının eğitim d¼zeyi değişkenine g¼re farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ¼zere yapılan tek y¼nl¼ varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

( $P=0,271>0,05$ )

#### **Mesleğe G¼re ¼rg¼t K¼lt¼r¼ ve ¼rg¼tsel Sinizm ¼lçeklerinin Tek Y¼nl¼ Varyans (ANOVA) Analizi**

Meslek değişkenine g¼re ¼rg¼t k¼lt¼r¼ ¼lçeęinin tek y¼nl¼ varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 32’de g¼sterilmiřtir.

**Tablo 32: Mesleğe Göre Örgüt Kültürü Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Meslek	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
Akademik Personel	15	3,4833	,53608	Gruplar Arası	8,579	4		
Sağlık personeli	104	3,2471	,45201	Grup İçi	50,928	181		
İdari personel	30	3,7283	,86957	Toplam	59,507	185	7,623	,000
Teknik personel	12	3,9917	,37949					
Yardımcı personel	25	3,0860	,31276					
Toplam	186	3,3056	,56715					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgüt kültürü ölçeği aritmetik ortalama puanlarının meslek değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

( $P=0,000<0,05$ )

Meslek değişkenine göre örgütsel sinizm ölçeğinin tek yönlü varyans (ANOVA) analizi aşağıda Tablo 33'te gösterilmiştir.

**Tablo 33: Mesleğe Göre Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi**

Meslek	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Kareler Toplamı	df	f	p
Akademik Personel	15	2,2718	,90964	Gruplar Arası	12,003	4		
Sağlık personeli	104	2,8587	,87273	Grup İçi	147,038	181		
İdari personel	30	2,3795	1,0110	Toplam	159,040	185	3,694	,006
Teknik personel	12	3,0064	1,0053					
Yardımcı personel	25	3,0677	,82261					
Toplam	186	2,7717	,92719					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, örgütsel sinizm ölçeği aritmetik ortalama puanlarının meslek değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

( $P=0,006<0,05$ )

Yapılan T testi ve ANOVA analizleri sonucunda görülmüştür ki cinsiyet, medeni durum, çalışma statüsü, çalışılan hastane türü, yaş, mesleki kıdemi hastane kıdemi, eğitim düzeyi, meslek demografik değişkenleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla oluşturmuş olduğumuz Hipotez 2  $H_0$  (Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.) kabul edilmiştir. Hipotez 2  $H_a$  (Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) da reddedilmiştir.

Yine yapılan T testi ve ANOVA analizleri sonucunda görülmüştür ki cinsiyet, medeni durum, çalışma statüsü, çalışılan hastane türü, yaş, mesleki kıdemi hastane kıdemi, eğitim düzeyi, meslek demografik değişkenleri ile örgütsel sinizm arasında

anlamli bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla oluşturmuş olduğumuz Hipotez 3  $H_0$  (Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.) kabul edilmiştir. Hipotez 3  $H_a$  (Demografik özellikler ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.) da reddedilmiştir.

#### 3.6.1.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Başka bir ifadeyle, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntem korelasyon denmektedir.

Korelasyonlar hesaplanmadan önce bireylerin ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak, bu ortalama puanlar dikkate alınmıştır.

Korelasyon analiz sonucu aşağıda Tablo 34’te verilmiştir.

**Tablo 34:Korelasyon Analizi**

		KÜLTÜR ORTALAMA	SİNİZM ORTALAMA
KÜLTÜR ORTALAMA	Pearson Korelasyon	1	-,321**
	Kişi Sayısı	186	186
SİNİZM ORTALAMA	Pearson Korelasyon	-,321**	1
	Kişi Sayısı	186	186

Yukarıdaki Tablo 34’te sağlık çalışanları üzerine yapılan anket çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel sinizm arasındaki genel ilişki incelenmiştir. Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü (-0,321’lik) ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Bu durumda oluşturmuş olduğumuz *Hipotez 1*  $H_0$  (Örgüt kültürü algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.) reddedilmiştir. Hipotez 1  $H_a$

(Örgüt kültürü algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.)  
ise kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü algısı örgütlerde ne kadar olumlu olursa ve örgüt üyelerince kültür değerlerine yönelik düşünceler ne kadar olumlu olursa örgütlerde örgütsel sinizm o derece az olacaktır. Bu da örgütler için istenen bir sonuçtur. Örgütler kurumları içinde olumlu ve güçlü bir kültür oluşturmalarıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına her geçen gün yeni sektörler ve yeni örgütler ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda örgütler hayati fonksiyonlarını sürdürebilmek ve kendini diğerlerinden ayırabilmek bazı farklılıklar yaratmak zorundadırlar. Örgüt kimliği oluşturan ve onu diğer örgütlerden ayıran en önemli unsur ise örgüt üyelerince oluşturulmuş ve benimsenmiş bir örgüt kültürüdür. Güçlü, sağlam ve ilerisini görmek isteyen bir örgüt olabilmek öncelikle bir örgüt kültürüne sahip olmaktan geçmektedir. Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanların motivasyonunu arttırmak, onları daha verimli kılarak örgüte bağlı olmalarını sağlamak açısından da önemlidir. En iyi örgüt kültürü kavramı yoktur; her örgüt kendisi için en iyi olacak örgüt kültürünü benimsemelidir. Örgüt kültürünün örgüt üyelerince benimsenmesi kültürü güçlü hale getirecektir.

Örgütsel sinizm, bireylerin içinde buldukları örgüte karşı geliştirmiş oldukları olumsuz tutumlardır. Örgütsel sinizm çalışanlarda, örgüte güvenmeme, işten çıkarılacaklarına inanma, yöneticilerin ya da çalışma arkadaşlarının göründükleri gibi olduklarına inanmama ve bu nedenle oluşan hayal kırıklığı, öfke, stres gibi duygular hakimdir. 1990'lı yıllardan beri yönetim literatürüne girmeye başlayan sinizm kavramı gelişen iş hayatıyla beraber örgütlerin ciddiye alması gereken bir kavramdır. Çünkü sinizm artık sadece bireyleri etkileyen bir kavram olmanın dışında örgütleri de etkileyen bir kavramdır.

Bu çalışmada İstanbul ilinde bulunan hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları baz alınmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi incelenmiş ve sağlık çalışanları üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Yapılan anket çalışmasının ilk bölümde kişisel bilgiler ile ilgili bazı sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde Haris ve Moran tarafından geliştirilip Türkçeye tercümesi yapılan ve 20 sorudan oluşan Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Brandes, Dharwadkar ve Dean tarafından geliştirilen ve 7 sorudan oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeğinden faydalanılmıştır.

İstanbul'da görev yapan sağlık çalışanlarına uygulanan anket sonrasında demografik verilere bakıldığında görev yapılan hastane türünün büyük çoğunluğunu %47,3 ile



özel hastaneler oluştururken, en düşük orana %19,4 ile üniversite hastaneleri sahiptir. Cinsiyete bakıldığında ise anketin %61,3'lük kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Yaş verisine bakıldığında ise sağlık çalışanlarının %45,2'lik büyük bir kısmı genç yaş denebilecek kesimden meydana gelmektedir. Yine yapılan ankette sağlık çalışanlarının önemli bir kısmının (%62,4) bekar olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem (57,5) ve hastane kıdemlerine (%70,4) bakıldığında çalışanların sağlık sektöründe yeni oldukları görülmüştür. Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında çalışanların büyük bir çoğunluğu (%54,3) üniversite mezunudur, tıpta uzmanlık derecesine sahip olanların oranı (%5,4) ise en düşüktür. İlk ve orta öğretim mezunları ise tıpta uzmanlık ile neredeyse aynı orana (%7,5) sahiptir. Sağlık çalışanlarının nerdeyse yarısı (%55,9) sağlık personeli olarak görev yapmaktadır. Diğer çalışanlar ise akademik personel, idari personel, teknik personel ve yardımcı personel olarak görev yapmaktadır. Yapılan anket sonucunda görülmüştür ki sağlık çalışanlarının yarısından fazlası kadar önemli bir bölümü (%54,3) kadroya alınmamış ve sözleşmeli olarak çalıştırılmaktadır.

T testi ve ANOVA testi demografik değişkenler ile bir bağımlı değişken arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemektedir. Anketlerin analizinde uygulanan t testi ve ANOVA testi sonucunda ise örgüt kültürü ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği ile demografik özelliklerinden cinsiyete, medeni duruma, çalışma statüsüne, çalışılan hastane türüne, yaşa, mesleki kıdeme, hastane kıdemine, eğitim düzeyine ve mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Yapılan korelasyon analizine göre ise Hipotez 1 H<sub>0</sub> (Örgüt kültürü algısı ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.) reddedilmiştir. Korelasyon analizine bakıldığında örgüt kültürü ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani örgüt çalışanlarının örgüt kültürü algısı ne kadar güçlü ve olumlu olursa örgütsel sinizm de o denli az olacaktır. Örgüt kültürü güçlü, örgütsel sinizm az olması örgütler açısından olumlu ve istenen bir durumdur.

Örgüt kültürü ölçeğindeki sorular incelenmiş ve aritmetik ortalamaları alınmıştır. Alınan aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip boyutun “Yapılacak her işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.” olduğu görülmektedir. Bu da üstelerin yönetimdeki önemini ve gücünü ortaya koymaktadır. “İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.” boyutu da aritmetik ortalama en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu da demek oluyor ki örgüt kültürüne sahip örgütlerin örgüt içi iletişim sistemleri güçlü ve etkindir.

Örgütsel sinizm ölçeğindeki sorular da incelenip aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Alınan ortalamalar incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun “Başkalarıyla çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” olduğu görülmektedir. Örgütünde örgütsel sinizm tutumuna sahip birey örgütü hakkında başkalarına yakınmaya müsait olduğu görülmektedir.

Yapılan literatür taraması ve anket sonuçlarına göre örgütlerin örgüt üyelerinden gereken verimi alabilmeleri için öncelikle örgütlerdeki en önemli unsurun insan olduğunu bilmesi ve bunu çalışanlarına hissettirebilmesi gerekmektedir. Daha sonra ise örgüt üyeleriyle birlikte bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Birlikte konulan kurallar, alınan kararlar örgüt üyelerinin daha çabuk benimseyip uymalarını sağlayacaktır. Örgüt için bir vizyon belirlenmeli ve örgüt üyelerinin de bu vizyonu benimsemeleri sağlanmalıdır. Örgüt üyelerine karşı samimi, saygılı ve içten olunmalıdır. Örgütün her kademesinde saygı hissettirilmelidir. Örgüt içi iletişim güçlü ve etkin olmalıdır. Örgüt üyesi kendini sistemin, örgütün bir parçası olarak hissetmelidir. İşletme içinde alınan kararlara örgüt üyelerinin de katılımı istenmelidir. Gerektiğinde inisiyatif almalarına izin verilmelidir. Örgüt içinde iletişim açık olmalıdır, üyelerin bilmeleri gereken her şey bilinmelidir. Yeri geldiği zaman moral ve motivasyonlarını artırmak için ödüllendirme sistemi kullanılmalıdır.

Örgütsel sinizm genellikle negatif algılanmaktadır ve örgütler açısından hassas, istenmeyen bir durumdur. Örgütler genellikle yaşanan sinizmi göz ardı etmektedirler. Ancak görmezden gelinen sinizm ileride daha büyük sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel sinizme yol açan etkenlerin belirlenmesi, bunlara gereken önlemlerin alınması gerekmektedir.

Örgütler sinizmin oluşmasını engellemek için açık görev tanımları yapılmalı, sorumluluklar görevlere göre verilmelidir. Üyelere gereksiz beklentiler aşılammamalıdır. Gereksiz beklentiler üyelerce umduklarını bulamamaya yol açacaktır bu da hayal kırıklığı ve hüsrana neden olmaktadır. Bunun sonucunda da örgütsel sinizmin oluşmaması imkansızdır. Örgüt üyelerinin birbirlerine güvenmelerini sağlanmalıdır. Aksi takdirde örgüt üyesi kendini soyutlayacak ve yalnızlaşacaktır. Çalışanlar üzerinde oluşturulan gereksiz stres de örgütsel sinizme neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde stresin minimum seviyeye indirilmesi gerekmektedir.

Sinizm, örgütün var olabilmesi ve başarısı için gerekli olan örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel bağ gibi temel faktörleri de yakından etkilemektedir. İş görenler, örgüt içinde güvenilir ve adil bir ortam oluşturmalarıdır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde sinizmin daha az olması kaçınılmazdır.

## KAYNAKÇA

- Abraham, F. R. (2000). Organizational Cynicism: Based and Consequences. *Generic, Social and Psychology Monographs*, 269.
- Acuner, Ş. A. (2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.
- Ahnadi, F. (2014). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Erzurum*, 54.
- Akarsu, B. (1998). *Felsefe Terimleri Sözlüğü*. İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Akat, İ. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Altıntaş, F. Ç. (2007). Örgüt Yapısının Örgütsel Politika ve İşlem Adaleti Üzerine Etkisinin Yapısal Denklem Modellemesi Yardımıyla Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 151-168.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism An Exzamination Using A Contract Violation Framework. *The Journal of Organizational Behavior*, 1395-1418.
- Atay, O. (1998). Örgüt Kültürü ve Süreci. *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5.
- Aydın, P. (2002). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aydoğan, İ. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Pegem A Akademi Yayıncılık.
- Bakan ve diğerleri, İ. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi Basım ve Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Balay ve Kaya, R. v. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 127.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Bizim Büro Yayınları.

- Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Problem Solving. *Organizational Studies*, 65-84.
- Berberoğlu, G. (2009). *Karşılaştırmalı Yönetim-Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bernerth ve diğerleri, J. B. (2007). Justice, cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 303-326.
- Boyalı, H. (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- Brandes, P. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences (Dissertation of Doctor of Philosophy). *The University of Cincinnati*, 9.
- Büyükuslu, A. R. (1993). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Can, H. (1978). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitü Yayınları.
- Cartwright, S. a. (2006). The Meaning of Work: the Challenge of Regaining Employee Engagement and Rejecteducing Cynicism. *Human Resource Management Review* , 201.
- Cevizci, A. (2002). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 4.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Çalışır, İ. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Bolu İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi,. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu*, 14.

- Çelik, V. (1993). Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi. *Verimlilik Dergisi*, 16.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- Çimen, A. (2009). Polis Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 21.
- Çırpan ve Koyuncu, H. v. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*, 223-230.
- Dean ve diğerleri, J. B. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 341-353.
- Demir ve Öztürk, C. v. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22.
- Demircan ve Ceylan, N. v. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, 139-150.
- Denison ve Mishra, D. v. (1995). Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 204-223.
- Derin, N. (2011). *İşletmelerde Geride Kalan Sendromu ve Örgütsel Güven*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 57-58.
- Eaton, J. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism. *Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University*, 12.
- Efil, İ. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.

- Erdem ve İşbaşı, A. v. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 37.
- Erdem, F. (1996). İşletme Kültürü. *Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları*, 29.
- Erdoğan, İ. (1975). Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yönetimi İle Bir Araştırma. *İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları*, 13.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2002). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*. İstanbul: Evrin Yayınları.
- Erenler, E. (2001). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 15.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Eşki, H. (2009). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 165-172.
- Fairholm, G. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*. London: Preager Publishers.
- Giddens, A. (2005). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Kitabevi.

- Goffee ve Gareth. (2000). *Başarının ya da Başarısızlığın Sosyal Mimarisi*. Ankara: Kurumsal Kültür, Çev. Kıvanç Kutmandu, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Gökberk, M. (2002). *Felsefe tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Görmən, M. (2012). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*, 120-129.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürçay ve Tozkoparan, C. v. (1996). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, 46.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güvenç, B. (2002). *Kültür ve İnsan*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Haktankaçmaz, İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü. *Türk İdare Dergisi*, 139-150.
- Hançerlioğlu, O. (1999). *Düşünce Tarihi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları.
- Helvacı, M. A. (2010). *Örgütsel Sinizm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Hodggets, R. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Orginazitions*. England: Hill Book Company.
- İnce ve Gül, M. v. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Çizgi Kitabevi.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutumi Algı, İletişim*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- İraz, R. (2005). *Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- İşcan ve Timuroğlu, Ö. F. (1988). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 119-135.
- İşcan ve Timuroğlu, Ö. v. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 120.



- İşcan, Ö. F. (2005). Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 149-171.
- James, M. (2005). Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems. *The Florida State University College of Business*, 7.
- Kalağan ve Güzeller, G. v. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 83-95.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 1-150.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 120.
- Karasoy vd., Y. (2008). *Türk Dili ve Kompozisyon Bilgileri*. Ankara: Akçay Basım Yayın.
- Karaveli, O. (2010). *Sakallı Celal: Bir Türk filozofunun yeniden doğuşu*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Karcioğlu ve Yakupoğulları, F. v. (2000). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Bloğun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 251.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Ankara Üniversitesi İltisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 15, Sayı 1-2*, 267.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal Kültür-Amerika-Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- Leblebici ve Karasoy, D. v. (2009). Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 279-304.

- Mimaroğlu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana*, 38-55.
- Mirvis ve Kanter, P. D. (1989). The Cynical Americans. *Human Resource Management*, 329.
- Murat ve Açıkgöz, G. v. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Analiz. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-20.
- Naus, F. I. (2007). "Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 683-718.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kİmliği*. Ankara: Pelin Ofset.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. Ankara: Pelin Ofset.
- Oktay, M. (1996). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Örücü ve Ayhan, E. v. (2001). Örgüt Kültürü. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 87-105.
- Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özen, Ö. (2009). Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışı Üzerine Etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 69.
- Özgener ve diğerleri, Ş. Ö. (2008). *İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm*. Ankara: Gazi Üniversitesi Vakfı İlke Yayınevi.
- Özkalp ve Kirel, E. v. (2000). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E. (1998). Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi*, 97.
- Özler ve diğerleri, D. A. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 154.

Peters ve Waterman, T. v. (1995). *Yönetme ve Yükselme Sanatı*. İstanbul: Altın Sanatlar.

Quchi, W. Ç. (1989). *Teori Z*. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*. New Jersey: Perarson Education.

Sabuncuoğlu ve Tüz, Z. v. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.

Sayılar, Y. (2003). Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 132.

Schein, E. (1992). *Orgazational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.

Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership, The Levels of Culture*. *Jossey-Bass* , 39.

Sur, Ö. (2010). Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, s. 24.

Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 23.

Şimşek ve diğerleri, Ş. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Nobel Yayım Dağıtım.

Şimşek ve diğerleri, Ş. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Konya: Nobel Yayım Dağıtım.

Şişman, M. (1994). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tan ve Tan, S.-J. v.-L. (2007). Antecedents and Consequences of Skepticism Toward Health Claims: An Empirical investigation of Singaporean Consumers. *Journal of Marketing Communications*, 59-82.

Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

tdkterim.gov.tr.

- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tikici, M. (1993). *Örgütsel Davranış*. Malatya: Özmert Ofset.
- Tokgöz ve Yılmaz, N. v. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 238-305.
- Tosun, K. (1971). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı*, 129.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ulaş, S. E. (2002). *Felsefe Sözlüğü*. Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uzunçarşılı ve diğerleri. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Vural ve Coşkun, B. A. (2007:12). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Vural, A. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Vural, A. B. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, A. B. (2012). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- W. Gilbert, F. (1994). *Leadership and Culture of Trust*. London: Preager Publishers.
- www.wikipedia.org.
- Yıldız, S. (2004). Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 52.

Yilmazer ve Eroğlu, A. v. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara:  
Detay Yayıncılık.



## EKLER

### BÖLÜM 1-KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizin kişisel durumunuzla ilgili sorulara yer verilmiştir. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti ( X ) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.

**1. Görev yaptığınız hastane türü:**

- 1 ( ) Üniversite Hastanesi Hastane      2 ( ) SGK Hastanesi      4 ( ) Özel Hastane

**2. Hastanede görev yaptığınız birim**

.....

**3. Cinsiyetiniz**      1 ( ) Kadın      2 ( ) Erkek

**4. Yaşınız**

- 1 ( ) 21-25      2 ( ) 26-30      3 ( ) 31-35  
4 ( ) 36-40      5 ( ) 41 ve üstü

**5. Medeni durum**      1 ( ) Bekâr      2 ( ) Evli

**6. Meslekteki kıdeminiz**

- 1 ( ) 0-5 yıl      2 ( ) 6-10 yıl      3 ( ) 11-15 yıl  
4 ( ) 16-20 yıl      5 ( ) 20 yıl ve üstü

**7. Hastanedeki kıdeminiz**

- 1 ( ) 0-5 yıl      2 ( ) 6-10 yıl      3 ( ) 11-15 yıl  
4 ( ) 16-20 yıl      5 ( ) 20 yıl ve üstü

**8. Eğitim düzeyiniz**

- 1 ( ) İlk ve orta öğretim      2 ( ) Lise ve dengi      3 ( ) Üniversite

- 4 ( ) Yüksek lisans ve doktora      5 ( ) Tıpta uzmanlık

**9. Mesleğiniz**

- 1 ( ) Akademik personel      2 ( ) Sağlık personeli      3 ( ) İdari personel  
4 ( ) Teknik personel      5 ( ) Yardımcı personel

**10. Çalışma statüsü**

- 1 ( ) Kadrolu      2 ( ) Sözleşmeli

## BÖLÜM 2-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalıştığınız firmanın örgüt kültürü ile ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği çarpı işareti ( X ) ile işaretleyerek belirtiniz.

Madde No	Madde	Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	Katılıyorum
1	İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.							
2	İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılr.							
3	İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.							
4	İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.							
5	İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.							
6	İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımı desteklenmektedir.							
7	Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.							
8	İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.							
9	Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.							
10	İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.							
11	İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez.							

12	İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.					
13	Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.					
14	İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.					
15	İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım.					
16	İşletme çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.					
17	İşletmemizde işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.					
18	İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.					
19	Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.					
20	İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.					



### BÖLÜM 3-ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti ( X ) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.								
Madde No	Madde	Hiç	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen	Katılıyorum
1	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.							
2	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.							
3	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.							
4	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.							
5	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.							
6	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.							
7	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.							
8	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.							
9	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.							
10	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.							

11	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
12	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					



## ÖZGEÇMİŞ

Duygu TOPAL YILDIRIM, Gazi Üniversitesi, Büro Yönetimi Öğretmenliği bölümünden 2011 yılında mezun olmuştur. İş hayatına Sportek Ayakkabı Sanayi’de Üretim Planlama-Sevkiyat departmanında görev alarak başlamıştır. Daha sonra kendi branşında ilerlemek için Nişantaşı Üniversitesi’nde öğretim görevlisi unvanında görev almıştır. İş hayatına akademik kariyerinde devam etmektedir.

