T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRK SAVUNMA SANAYİİ'NDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Deniz ERDİK YILDIRIM

Ankara – 2018

GCPS

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI GÜÇ KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: TÜRK SAVUNMA SANAYİİ'NDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Deniz ERDİK YILDIRIM

Tez Danışmanı
Dr. Öğretim Üyesi Şule TUZLUKAYA

Ankara - 2018

KABUL VE ONAY

Deniz ERDİK YILDIRIM tarafından hazırlanan "Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynakları ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişki: Türk Savunma Sanayii'nde Yapılan Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 26 Haziran 2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU (Başkan)

Dr. Öğretim Üyesi Şule TUZLUKAYA (Danışman)

Dr. Öğretim Üyesi Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU (Üye)

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

26 Haziran 2018

Deniz ERDİK YILDIRIM

ÖZ

Deniz ERDİK YILDIRIM, Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynakları ve Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişki: Türk Savunma Sanayii'nde Yapılan Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018

Bu tez çalışmasında, Türk Savunma Sanayii'nde faaliyet gösteren Kamu Kurum Kuruluşları ile özel sektör firmalarının algıladıkları güç kaynakları ve örgütsel sinizmin boyutları arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Yazında örgütsel güç ve sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar kısıtlı kalmıştır. Halihazırdaki araştırmalar ise ağırlıklı olarak eğitim alanında gerçekleşmiş, bu araştırmanın odaklandığı savunma sanayii özelinde araştırmaya rastlanmamıştır. Yazındaki sözkonusu boşluğa odaklanan çalışma, çalışanların algıladıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Buradan hareketle araştırmada anket yöntemiyle veriler toplanmış ve SPSS programında analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularında, ödüllendirme, uzmanlık ve yasal (meşru) güç kaynağının çalışan algısında sinik tutumdan uzaklaştıran faktörler olduğu saptanmış ancak karizmatik güç kaynağının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Zorlayıcı güç kaynağında ise güç kullanımı arttıkça çalışan sinik tutum seviyesinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler

Güç Kaynakları, Örgütsel Sinizm Boyutları, Türk Savunma Sanayii

ABSTRACT

Deniz ERDİK YILDIRIM, Relationship Between The Perceived Power Sources Organizational Cynicism Dimensions of Employees: A Study in Turkish Defence Industry, M.A Thesis, Ankara, 2018

In this thesis study, it is aimed to reveal the relationship between power sources and organizational cynicism dimensions of public institution organizations and private sector companies operating in Turkish Defense Industry. The researches concerning the relationship between organizational power and organizational cynicism have mainly remained limited. The current research mainly took place in the field of education and the defense industry that is focused in this research is not found. In consideration of this shortcoming, this study investigates the relationship between perceived organizational power sources and organizational cynicism dimensions. From this point, questionnaire is applied and analyzed by SPSS.

In the findings of the research, it was determined that reward, expert and legitimate power sources were factors that removed cynical attitude from workers' perception. However, results showed that there is no relation between the cognitive, affective and behavioural dimensions and referent power source. In terms of coercive power source, it is found that, as the use of power increases, workers cynic attitude level is also increased.

Keywords

Power Sources, Organizational Cynicism Dimensions, Turkish Defence Industry

TEŞEKKÜR

Teşekkür metnini yazmadan önce, bu yüksek lisans tezimi, 2014 yılında ebediyete kavuşan ve hayatı boyunca benim her anımda yanımda olan saygıdeğer babam **Yavuz ERDİK**'e ve 2017 yılında hayatımıza umut, mutluluk ve neşe getiren biricik kızım **Doğa YILDIRIM**'a ithaf ediyorum.

Öncelikle yüksek lisansa başlamamda en büyük destekçim olan ve kendisine gerçekleştireceğime dair söz verdiğim canım babam **Yavuz ERDİK**'e, bugünümde yanımda olamasa bile bana karşı umudunu, desteğini ve inancını her zaman yüreğimde hissettirdiği için sonsuz minnettarımı sunuyorum.

Tez çalışması sürecinde, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşarak değerli katkılar sağlayan danışmanım değerli akademisyen Sayın Dr. Öğretim Üyesi **Şule TUZLUKAYA**'ya ve değerli akademisyen Sayın Dr. Öğretim Üyesi **Ceyhan ÇİĞDEMOĞLU**'na teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu yolculukta benim her anımda yanında olan ve fedakar annem **Remziye ERDİK**'e ve sevgili eşim **Bülent YILDIRIM**'a göstermiş oldukları sevgi, özveri ve sonsuz destekten dolayı içtenlikle teşekkür ediyor, sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Ayrıca, çalışmama katkı sağlayan tüm meslektaşlarıma, bana destek olan ailem ve arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

Sayfa

1. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI 5
1.1. Gücün Tanımı ve Önemi 5
1.1.1. Biçimsel (pozisyon) güç kaynakları 11
1.1.1.1. Yasal (meşru) güç 11
1.1.1.2. Zorlayıcı/Cezalandırıcı güç 13
1.1.1.3. Ödüllendirme gücü 15
1.1.2. Bireysel güç kaynakları 17
1.1.2.1. Karizmatik (beğeniye dayalı) güç 17
1.1.2.2. Uzmanlık gücü 20

İKİNCİ BÖLÜM

Sayfa

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM 27
2.1. Sinizm (Kinizm) 27
2.2. Örgütsel Sinizm 36
2.2.1. Örgütsel sinizmin türleri 49
2.2.1.1. Kişilik sinizmi 50
2.2.1.2. Toplumsal/Kurumsal sinizm 50
2.2.1.3. Çalışan sinizmi 51
2.2.1.4. Meslek sinizmi 52
2.2.1.5. Örgütsel değişim sinizmi 53
2.2.2. Örgütsel sinizmin boyutları 54
2.2.2.1. Bilişsel boyut 56

2.2.2.2. Duyuşsal boyut..... 56

2.2.2.3. Davranışsal boyut..... 58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Sayfa

3. GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ 67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sayfa

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ve ANALİZ..... 81

4.1. Araştırma Modeli..... 81

4.2. Sınırlılıklar..... 81

4.3. Evren ve Örneklem..... 82

4.4. Veri Toplama Yöntemi..... 84

4.4.1. Örgütsel güç kaynağı ölçeği..... 84

4.4.1.1 Örgütsel güç kaynağı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi..... 85

4.4.2. Örgütsel sinizm ölçeği..... 87

4.4.2.1. Örgütsel sinizm ölçeği doğrulayıcı Faktör Analizi..... 88

4.5. Veri Analizi..... 90

BEŞİNCİ BÖLÜM

Sayfa

5. SONUÇ VE ÖNERİLER..... 95

KAYNAKÇA

Sayfa

KAYNAKÇA..... 105

EKLER

Sayfa

EK-1 : VERİ TOPLAMA ARAÇLARI..... 121

EK-2 : ÖZGEÇMİŞ 127

SİMGELER VE KISALTMALAR

Ar-Ge	:	Araştırma-Geliştirme
CFI	:	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
GFI	:	İyilik Uyum İndeksi (Goodness Fit Index)
IAFB	:	İstatistiksel olarak Anlamlı Farklılık Bulunmamaktadır
M.I.	:	Modifikasyon indeks
NFI	:	Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
No	:	Numara
OGK	:	Örgütsel Güç Kaynakları
OSB	:	Örgütsel Sinizm Boyutu
R	:	Spearman's Rho Korelasyon Katsayısı
RMSEA	:	Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	:	Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)
TLI	:	Tucker–Lewis Indeks
χ^2/sd	:	Kikare / serbestlik derecesi (chi square/degres of freedom)

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Güç Kavramının Bazı Kaynaklardaki Tanımlamaları 6

Tablo 2. Sinikler ve Sinizm Kavramına Yönelik Görüşler 31

Tablo 3. Örgütsel Sinizmle İlgili Önemli Bazı Kaynaklardaki Tanımlamalar 37

Tablo 4. Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Oluşturulan Değişken Matrisi 78

Tablo 5. Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Oluşturulan Hipotezlere İlişkin Soru Listesi Matrisi 79

Tablo 6. Demografik Özellikler Bazında Analiz Sonuçları 83

Tablo 7. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeğinin Alt Boyutları 84

Tablo 8. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Güvenirlikler 85

Tablo 9. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri 87

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyutları 87

Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Güvenirlikler 88

Tablo 12. Örgütsel Sinizmı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri 90

Tablo 13. Ölçekler ve Alt Boyutları İçin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlikler ve Normallikler 91

Tablo 14. Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi 92

Tablo 15. Analiz Sonuçlarına Göre Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Boyutları ve İlişki Durumları 98

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Tutumun Unsurları 55

Şekil 2. Beklenti Teorisi 60

Şekil 3. Duygusal Olaylar Kuramı: Makro Yapı 62

Şekil 4. Weiner'in (1985) Örgütsel Sinizmi İçeren Sosyal Güdülenme Modeli 64

Şekil 5. Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki ve Oluşturulan Hipotezler 78

Şekil 6. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeğinin Ölçüm Modeli 86

Şekil 7. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Ölçüm Modeli 89

GİRİŞ

Rekabetin egemen olduğu iş yaşantısında, örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabette üstün hale gelebilmeleri için entelektüel sermayeyi oluşturan unsurların önemi ortadadır. Örgütün yaşantısına devam etmesi ve sektörel bağlamda başarıyı yakalayabilmesi için entelektüel sermayenin en önemli unsurlarından biri olan insan kaynaklarına yönelik farkındalık günden güne artmaktadır.

İnsan sermayesinin yönetimi örgütler açısından zor olarak gözükse de örgütün başarıya ulaşabilmesi için çalışanları doğru bir şekilde yönetmesi gerekliliği kaçınılmazdır. Örgüt içi adaletin sağlaması, çalışanın örgütü sahiplenmesi ve bu doğrultuda aidiyet duygusunun gelişimi örgüt açısında önemli kazanımlar olarak ifade edilebilir.

Örgütün insan kaynakları yönetimindeki başarısında süreklilik sağlaması kurumsallaşma adına önemli bir yapı taşıdır. Bilgide süreklilik sağlanması insan kaynaklarına yapılan yatırımın önemini ortaya koymaktadır. Gelişen teknoloji ile bilgi her geçen gün yenilenmekte ve örgütin teknolojiye uyum sağlayabilmesi için bu alanda yatırım yapmaları gerekmektedir. Örgütlerin sadece yatırım yaparak çalışanın ve örgütün başarısını sağlaması mümkün değildir. Örgüt içi güç dengeleri çalışan huzurunun sağlanmasında önemli rol oynar. Çalışan tarafından algılanan güç kaynakları çalışan motivasyonunu, örgütsel bağlılığı veya örgütsel adalet duygusunu sağlayabileceği gibi çalışanı sinik tutuma da itebilir. Bu bağlamda, örgütsel davranış biçimlerinin her biri zincirin birer halkası gibi birbirine bağlıdır. Bir halkada yaşanabilecek aksaklığın bile çalışanın örgüte karşı tutumunu değiştirme derecesinde etkisi söz konusudur. Bu bakış açısıyla, örgüt içi güç dengelerinden yola çıkarak algılanan güç kaynakları ve çalışanın örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişki önem kazanmaktadır.

Günümüzde örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynaklarına verdikleri değerin arttığı söylenebilir. Bu bağlamda, sinik tutumu etkileyen etmenlerin görünür olması ve örgütlerin bu konuda farkındalıklarının artması çalışan memnuniyeti ile beraber örgütsel başarıyı da getirecektir.

Örgütlerde soyut kavram olarak karşımıza çıkan güç kaynakları ve sinizm kavramı, çalışan algısında şekillendiği haliyle somut bir veriye dönüşmesi örgütler açısından önemlidir ve çalışan-yönetici ilişkisinin daha sağlıklı hale gelebilmesini mümkün kılar. İnsan doğası gereği güç, elde etmesi zor ama elde edildikten sonra her zaman daha fazlasının istendiği bir olgu olarak görülmektedir. Hayatın her alanında karşımıza çıkar güç kaynakları örgütsel anlamda çalışanın tutumunu şekillendiren bir olguya dönüşebilir. Bu nedenle, çalışanların kullandıkları güç kaynaklarının önemi burada ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, savunma sektöründe çalışanların algıladıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm boyutları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik araştırma yapılmıştır. Örgütsel davranış alanı özelinde yapılan bu araştırma, algılanan güç kaynakları ile örgütsel sinizm alanında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, Raven ve diğerleri (1998) tarafından sınıflandırılan güç kaynakları (yasal (meşru), zorlayıcı/cezalandırıcı, ödüllendirme, karizmatik (beğeniye dayalı) ve uzmanlık) ile örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alt boyutları arasındaki ilişkinin savunma sektörü özelinde ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Alanyazında örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki üzerine kısıtlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Geçmiş araştırmalar eğitim sektörü evreninde gerçekleştirilmiş olup, Türk Savunma Sanayi sektörünü yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, yazının ülkemizin milli ve yerli bir sanayi geliştirmesinde ayrıcalıklı bir konumu bulunan [1] savunma sanayiinde bir ilk olarak gerçekleştirilmiş olması araştırmanın önemini vurgulamaktadır.

T.C. Savunma Sanayii Müsteşarlığı tarafından yayınlanan 2017 Faaliyet Raporu Stratejik Hedef 3.2. kapsamında *Savunma ve Güvenlik Ekosistemi İçinde Yetenekli ve Deneyimli İşgücünün Oluşturulması* [2] hedefi ile savunma sektöründe insan kaynaklarının sektörel bazda belirlenen stratejik amacın bir bileşeni olduğu görülmektedir. Kalifiye insanların sinik tutuma iten etmenlerden birini ortaya

[1] T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Müsteşarlığı (SSM), Yıllık Faaliyet Raporu 2017, Ankara, s.21
[2] SSM, a.g.e., s.20

koymayı amaçlayan araştırmada, örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının önemli olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmanın, öncelikle kuramsal olarak yazına katkıda bulunması beklenmektedir. Savunma sanayii özelinde örgütsel güç kaynakları ve örgütsel sinizm kavramları ile aralarındaki ilişkilere dair yazına katkıda bulunması beklenmektedir. Bununla birlikte, sektörel farkındalık sağlayacağı ve çalışanı sinik tutumdan uzaklaştırmaya yönelik eylemlerin icrası yönünde atılan adımlarda bir temel teşkil edeceği de değerlendirilmektedir.

Bu doğrultuda çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel güç konusu ve örgütsel gücün kaynakları ele alınmıştır. Güç kavramının temelleri, örgütsel gücün kuramsal temelleri, örgütsel güç kaynaklarına dair araştırmalara ve tartışmalara bu bölümde yer verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sinizm kavramı tanıtılmakta, öncülleri ve sonuçlarına dair değerlendirmeler de yine bu bölümde ele alınmaktadır. Sinizm kavramının tarihsel gelişimi ile kuramsal geriplanı da ikinci bölüm başlıkları arasında yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise bu çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel güç kaynakları ile örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkinin kurgulanması ve hipotezler yer almaktadır. Dördüncü bölümde yöntem olarak belirlenen nicel yöntem hakkında bilgilendirme ve takiben araştırmanın örneklemi, veri toplama, veri analizi başlıklarında bilgi aktarılmakta ve hipotezler yer almaktadır. Ayrıca araştırmanın bulguları ve sonuçlara dair çıkarım ve tartışmalara da bu bölümde yer verilmektedir. Sonuç bölümü ise, sonuçların tartışılması, gelecek araştırmalar için öneriler ve araştırmanın kısıtlarına dair bilgi içermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GÜÇ VE GÜÇ KAYNAKLARI

1.1. Gücün Tanımı ve Önemi

Güç kavramı geçmişten günümüze, sosyal yaşantının değişmez bir parçası olarak önemli bir tartışma konusu olmuştur. Sosyal çevreden doğası gereği soyutlanamayan güç kavramının kendisi kadar, gücün kaynakları ve kullanım amaçları da ilgi uyandıran ve araştırmalara konu olan başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal bilimler açısından değerlendirildiğinde güç kavramı, insan davranışlarını doğrudan kontrol etme ya da değiştirme yeteneğidir. Gücün etkisini adaletsiz ve kötü niyetli bulan görüşlere karşıt, bazı sosyal bilimciler bunun insan doğası gereği olduğunu savunmaktadır (Örn. Salancik ve Pfeffer, 1977; Palmer ve Hyman, 1993). Güç kavramı kapalı güç (sübjektif veya öznel) ve açık güç (objektif veya nesnel) olmak üzere iki yaklaşımda incelenmektedir. Kapalı güç yaklaşımı bilinçli olarak nispi biçimde güç kullanan bireyler ve grupları ele almaktadır, açık güç kaynağı ise sınırlayıcı ve baskıcı olarak, toplumda düzen sağlayan yapısal bir olgu olarak değerlendirilmektedir [3]. Güç konusuna dair konuların örgütsel hayattan soyutlanamaz oluşu, kavramı ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçları kaçınılmaz olarak inceleme konusu yapmıştır.

J.V. Quigley (1993) (akt. Bayrak, 2000) gücü, planlananı gerçekliğe dönüştüren, hareketi başlatacak ve sürdürecek temel enerji olarak tanımlamaktadır [4]. Bu bağlamda güç kavramı, bir kişinin başka bir kişiyi kendi düşüncesi doğrultusunda etkileyerek o kişi, olay veya durumda gerçekleştirmek istediği değişiklikleri gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Güç bir diğer taraftan, yöneticilerin çalışanlara kendi beklentilerini yaptırabilme yollarından biri olarak da ifade edilebilir. Bu nedenle gücü elinde tutan bir yönetici, çalışan nazarında her zaman yaptırımı kuvvetli kişi olmaktadır.

---

[3] Engin Yıldırım, "Güç Kavramı ve İstihdam İlişkisi, Amme İdaresi Dergisi", 1998, s.51

[4] Sabahat Bayrak, Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -I-, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2000, s.23

Bununla birlikte, güç ihtiyacı düşük olan bireyler, genellikle grup faaliyetlerini organize etmek ve yönlendirmek, uygun anlaşmaları müzakere etmek, ihtiyaç duyulan kaynaklar için lobi yapmak, arzu edilen değişiklikleri savunmak ve teşvik etmek ve beklenen disiplin anlayışını dayatmak için gerekli olan arzu ve kendine güvenden yoksundur. Bu tür davranışları zor ve duygusal olarak rahatsız edici bulan veya başkaları üzerinde güç kullanmanın yanlış olduğuna inanan bir kişinin, yönetim görevi rolünün gereklerini yerine getirme olasılığının düşük olacağı araştırmalarda ileri sürülmektedir [5].

Geçmişten günümüze yapılan araştırmalar incelendiğinde güç kavramına yönelik birçok tanım olduğu görülmektedir. Güç kavramına yönelik görüş ve tanımlardan bazıları Tablo 1.'de verilmektedir;

Tablo 1. Güç Kavramının Bazı Kaynaklardaki Tanımlamaları

Yazar (Yıl)	Tanım
Weber (1947)	Güç, olasılığın dayandığı temele bakılmaksızın, sosyal ilişkideki bir aktörün direncine rağmen kendi iradesini yerine getirecek bir konumda olma olasılığıdır (akt. Baldwin, 1978) [6].
Mannheim (1950)	Güç, nerede ve ne şekilde olursa olsun istenen davranışa teşkil etmek üzere birey üzerinde uygulanan sosyal baskıdır (akt. Çalışkur, 2016) [7].

[5] Gary Yukl, Leadership in Organizations, New York, Prentice Hall, 2013, s.142
[6] David A. Baldwin, Power and Social Exchange, The American Political Science Review, 1978
[7] Ayşem Çalışkur, Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, s.32

Tablo 1. Güç Kavramının Bazı Kaynaklardaki Tanımlamaları (devam)

Yazar (Yıl)	Tanım
Dahl (1957)	Güç; - Bir kişinin (veya bölümün) başka insanları (ya da bölümleri) emirleri yerine getirmeleridir. - A kişisinin B kişisini etkileme kapasitesidir [8].
Mintzberg (1983)	Güç, başkalarını etkileme becerisidir [9] [10].
Salancik ve Pfeffer (1977)	Bir kişinin başkalarına istediği şeyi yapma yeteneğidir [11] [12].
Bennis ve Nanus (1985)	Güç, eyleme başlamayı ve onu sürdürmeyi; niyetleri gerçekliğe dönüştürmeyi mümkün kılan temel enerjidir (akt. Aydın ve Çoşkun, 2007) [13].
Joseph Nye (1990)	Güç, hava durumu gibidir; yani herkesin hakkında konuştuğu ancak çok az insanın işleyiş mantığını anladığı bir kavramdır (akt. Özdemir, 2008) [14].
Boonstra ve Gravenhorst (1998)	Güç, istek ve ilgilerin gerçekleştirilmesine ilişkin eşitsizliklerin söz konusu olduğu çıkar gruplarının görüşlerini, duygularını ve davranışlarını etkileyen dinamik bir toplumsal süreçtir [15].
Keltner (2000)	Güç, (a) olumlu etki ile ilişkilidir, (b) ödüllere ve kişisel hedefleri tatmin eden diğerlerinin özelliklerine bağlıdır, (c) otomatik bilgi işletme ve kararları ile ilişkilidir, (d) kısıtlanmış sosyal davranışlarla ilişkilidir [16].

[8] Robert A. Dahl,, Behavioral Science , The Concept of Power, 1957, s. 201-203
[9] Henry Mintzberg, Power in and Around Organizations, Prentice-Hall, 1983, s.4-5
[10] Şule Aydın ve Recai Çoşkun, Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme, 2007, s.107
[11] Gerald R. Salancik ve Jeffrey Pfeffer, Who Gets Power - And How They Hold On It: A Strategic-Contingency Model of Power, American Management Associations, 1977
[12] Zübeyir Bağcı, The Effect of Managers' Power Basis on Employees' Job Satisfaction: A Study in the Textile Industry, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2015, s. 418
[13] Aydın ve Coşkun, a.g.e., s. 106
[14] Haluk Özdemir, Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2008, s.115
[15] Jaap J. Boonstra ve Kilian M. Bennebroek Gravenhorst, Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives,European Journal of Work and Organizational Psychology, 1998, s.99
[16] D. Keltner, D. H. Gruenfeld ve C. Anderson, Power, approach, and inhibition, Psychological Review, 2000, s.2

Tablo 1. Güç Kavramının Bazı Kaynaklardaki Tanımlamaları (devam)

Yazar (Yıl)	Tanım
Smith (2010)	Potansiyel olarak güç, değişimi gerçekleştirme veya sonuçları etkileme için içsel kapasiteyi ima eder [17] .
Sturm ve Antonakis (2014)	Güç, sosyal ilişkilerde temel güçtür [18].

Güç kavramı, insanlar üzerinde olumlu ve olumsuz çağrışımlar yaratan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir grup araştırmada güç, "özellikle zorbalık, saldırganlık ve amaçlara ulaşmak için iyi hesaplanmış soğuk yöntemler kullanmak" olarak tarif edilmekte; bazı diğer grup araştırmalarda ise "etkililik, insanları başarılı bir şekilde ilerletme yeteneği ve gelişme" olarak tanımlanmaktadır [19].

Yukarıda yapılan ilk tanımda gücün olumsuz içeriği baştan kabul edilmiştir. Gizli bir amacı da bünyesinde barındıran bu tanımda, tamamen olumsuz güdülerin hakimiyetinin olduğu görülmektedir. Bu bakış açısıyla güç kavramı, daha yıkıcı etkileri olan, örgütsel bazla kişiler arası iletişimin bittiği yer varlığını hissettiren, yaptırımların beraberinde varlığını sürdüren, iyileşmek veya gelişmek için değil daha çıkarcı bir yaklaşımla tercih edilen bir kavram olarak ortaya çıktığı söylenebilir. İkinci tanımda ise, gücün büyüklüğü ön plana çıkmaktadır. Güç doğru kullanıldığı zaman insanlar üzerinde bir motivasyon unsuru haline gelip beraberinde başarıyı getirebilecektir. Ancak gücün kontrolsüz bir şekilde şiddetinin artması durumunda, kişide oluşan olumlu yöndeki algı ortadan kalkıp tepkiye yol açabilecektir.

Yazında genel olarak değerli kaynakların kontrolüne odaklanan kavramsal ve operasyonel güç tanımları, genellikle para, bilgi ya da karar verme olanakları gibi kaynaklar üzerinde kontrole dayalı olarak yorumlanmaktadır (Emerson 1962; Perrow 1970; Kipnis 1972; Burt 1992; Fiske 1993; Galinsky, Gruenfeld ve Magee 2003). Tipik olarak güce dair deneysel manipülasyonlar ise, bireyleri bu kaynaklar üzerinde

[17] Roger Smith, Social Work, Risk, Power, Sociological Research Online, 2010
[18] Rachel E. Sturm ve John Antonakis, Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda, Journal of Management, 2014, 1(1), s.136
[19] Margaret Palmer ve Beverly Hyman, "Yönetimde Kadınlar", Rota Yayın, 1993, s.35

kontrol sağlayan pozisyonlara atamayı içermektedir (örn. Anderson ve Berdahl, 2002; Galinsky ve diğerleri 2003; Kipnis 1971; Neuberg ve Fiske 1987). Bununla birlikte, güç sadece kaynaklar üzerinde kontrol ya da aktörün sosyal konumundan ortaya çıkan bir olgu değil, aynı zamanda psikolojik bir durum ve aktörün başkalarını etkileme kapasitesi olarak da ele alınmaktadır. [20].

French ve Raven (1959) bireyler arasındaki gücü iki kategori altında incelemiştir. Birinci kategori, güç uygulayan kişinin davranışını neyin belirlediğini sorgulamaktadır. İkinci kategori ise, söz konusu davranışın alıcısı olan aktörün tepkisini neyin belirlediğine odaklanmıştır. Temel olarak ikinci bakış açısını ele alan French ve Raven, güç uygulanan kişi olarak tanımladığı "P" kişisinin yaşam alanı üzerinden tanımı ortaya koymuş ve gücü "P" kişisini etkilemek için "O" kişisinin en yüksek potansiyel yeteneği olarak tanımlamıştır [21].

Örgütsel düzeyde değerlendirildiğinde, örgütlerde yüksek düzeyde güç arayışında olan aktörler diğerlerini ve olayları etkilemekten hoşlanan, otorite pozisyonlarını arama olasılıkları görece daha yüksek aktörler olarak tanımlanmaktadır. Çoğu araştırmaya göre büyük örgütlerde, güç ihtiyacı ve yüksek yönetim seviyelerine ilerleme arasında güçlü bir ilişki bulgusu saptanmıştır [22]. Bir diğer araştırma grubuna göre ise, genel olarak güce sahip olan kişiler sahip oldukları gücü reddetmekte, güç isteyenler bunu saklamakta ve gücü elde etmekte başarılı olanlar ise bunu nasıl elde ettiklerini gizlemektedirler [23].

Yukarıdaki paragraftan farklı bir diğer sınıflamaya göre, örgütlerde çalışanların algıladıkları güç açısından güç yaklaşımları; kişisel güç, sosyal güç ve örgütsel güç olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir [24]. *Kişisel güç* kendine güven, dışa bağımsızlık, özgürlük ve kabiliyete dayalı bir güç yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Kişisel güç insanın kendini korumak ve savunmak için yaptığı doğal ve

---

[20] Cameron Anderson, Oliver P. John ve Dacher Keltner, The Personal Sense of Power, Journal of Personality, 2012, s. 313-314
[21] John R. P. French ve Bertram Raven, The Basis of Social Power, Studies in Social Power, 1959, s.259-261
[22] Yukl, a.g.e., s.142
[23] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, Örgütsel Davranış, Bursa, Ekin, 2018b, s. 545
[24] Tauceana, I.M., Tamasilaa, M. ve Negru-Strautia G., Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization, 221, 2016, s. 66 – 75

tatmin edici bir seçim olarak tanımlanmaktadır [25]. Bu yaklaşımda dikkat edilmesi gereken en önemli husus; insanların kişisel gücü başkalarını kontrol etmeyi istedikleri için değil, başkaları tarafından kontrol edilmek istemedikleri için seçmeleri olarak ifade edilebilir. İkinci sınıflama olan *sosyal güç* günümüzde en yaygın olan tanımı ile; bir başkasının davranışlarının sonuçlarını kontrol edebilen, düşüncelerini etkileyebilen ayrıca yapacaklarının ödül ya da ceza gibi sonuçlar doğuracağına inandırabilen, kısaca bir başkasının hareket ve davranışlarının kaynağını yönetebilen güç olarak tanımlanmaktadır [26]. Son olarak *örgütler* bazında düşünüldüğü zaman daha soyut bir kavram olarak ortaya çıkan güç kavramı, bir örgütteki kişinin veya bölümün arzulanan çıktıları meydana getirmesi başka insanları etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır [27]. Örgütsel güç, bir kişinin çalışmakta olduğu örgütten etkilenerek sahip olduğu güç yaklaşımıdır. Bu kişinin sahip olduğu pozisyon ve ilişkiler gibi çeşitli birçok faktörden etkilenerek oluşan bu yaklaşım, örgüt içi ilişki dengelerini de şekillendiren ana etmenlerden olarak tanımlanabilir.

Örgütsel ilişkiler ve iş gücü alanlarında bu güç kaynaklarının yerinde ve uygun kullanımları işe yarayacak sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Yazında ele alındığı şekliyle yaygın olarak sosyal psikologlar John French ve Bertram Raven tarafından 1959 yılında belirlenen beş temel başlık altında ele alınan sınıflandırma görülmektedir [28]. Bunlar; yasal güç, cezalandırma veya zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücüdür. Diğer taraftan Yukl (2002) (akt. Meydan, 2010) ise, güç kaynaklarını biçimsel ve bireysel olmak üzere [29] iki başlık altında toplamıştır. Bu çalışmada, Yukl tarafından sınıflandırılan ve French ve Raven tarafından tanımlanan güç kaynakları temel alınarak araştırma yapılmıştır.

---

[25] Robert W. Firestone ve Joyce Catlett, The Ethics of Interpersonal Relationships, Karnac Books, 2009
[26] Keltner ve diğerleri, 2000
[27] Richard L. Daft, Örgüt Tasarımı, Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak, Ömür N. Timurcanday Özmen, 10. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015
[28] French ve Raven, a.g.e.,1959, s.259-261
[29] Cem Harun Meydan, Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2010, s.130

1.1.1. Biçimsel (pozisyon) güç kaynakları

Biçimsel güç kaynaklarının bir diğer tanımı pozisyon kaynaklı güç kaynaklarıdır. Biçimsel güç kaynakları, kişinin örgüt içerisindeki pozisyonu ile sınırlıdır. Pozisyonun beraberinde getirdiği güçler yasal, zorlayıcı/cezalandırıcı ve ödüllendirme [30] olmak üzere üç başlık olarak tanımlanmıştır.

1.1.1.1. Yasal (Meşru, Legitimate) güç

Yasal güç, bir kişiye örgüt veya yasalar tarafından verilen güç kaynağıdır. Kişinin örgütte sahip olduğu pozisyondan elde ettiği bu güç kaynağı diğer adıyla meşru güç, hiyerarşik yapının beraberinde getirdiği ast üst ilişkilerini şekillendirmekte ve belirli bir otoriteyi temsil etmektedir.

Alanyazın incelendiğinde otorite ve güç kavramlarının yakın anlama sahip olmalarından kaynaklı, sıklıkla, birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Otorite, gücün yasal halidir [31]. Bu bakış açısıyla, otoriteye sahip olan kişi güç kaynaklarını kullanabilme yetisine sahip olmayabilir ancak kişinin gücü var ve bu gücü meşru yollardan edinmişse burada otoriteden bahsetmek mümkündür. Weber, otorite ve yasal gücü şu şekilde tanımlamıştır; Güç içselleştirilmiş değerlerden gelir ve otoritenin gücü etkilemenin yasal hakkı olduğunu dikte eder. Otoritenin bu etkiye sahip olması için güç bir zorunluluktur [32].

Bu çerçevede, yasal güce sahip kişinin talep etme hakkı olduğuna ve çalışanların bu kişiye itaatkâr ve sadık olması gerektiğine inanılır. Bununla birlikte bu durumun belirli sınırlar içinde gerçekleşmesi beklenir. Her ne kadar yönetici talepleri yazılı olarak tanımlanmamış olsa da, çalışanın sınırlarının çerçevesi belirlenmiştir. Bu sınır, örgüt ile çalışan arasında yazılı olmayan, temeli beklenti ve yükümlülüğe dayanan psikolojik sözleşmeye dayanır ve sözleşmenin dışı kalan her talep yasal gücün erişemeyeceği noktaya ulaşır. Özetle, çalışan için yasal gücün

---

[30] Çalışkur, a.g.e., s.40
** Bazı kaynaklarda lider olarak da ifade edilmektedir.*
[31] Bayrak, 2000, a.g.e., s.28
[32] French ve Raven, a.g.e.,1959, s.259-261

dışında kalan hiçbir talep ve beklentiye uyma zorunluluğunun söz konusu olmadığı söylenebilir.

Yukarıda tanımlanan tüm ifadelerin özünde yöneticinin bu gücü kullanıp kullanmadığı durumu yer alır. Eğer bir yöneticinin pozisyonunun getirdiği güç sınırları belirlenmemişse yönetici bu gücü kullanmayıp bu gücün varlığından söz edilmeyebilir. Aksine, yönetici çalışanlarla arasında emir-komuta zincirinin ötesinde bir strateji benimseyerek yasal gücünü kullanmadan iş yaptırma yolunu seçebilir. Bu tamamen yöneticinin inisiyatifindedir. Kullanılmayan bir gücün varlığından söz edilmeyeceği gibi kullanılan bir gücün çalışan üzerinde etkisinin olmadığı da söylenemez. Ancak iş yaşantısında, algıların çalışan tutumunu yönlendirdiği gerçeği kaçınılmaz olup belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yasal gücü uygulayan yöneticiye karşı çalışanda gözlenen bazı tepkilerin varlığından söz edilebilir. Eğer uygulanan güç sorgusuz olarak kabul ediliyorsa burada itaatkar bir davranış sergilenmektedir. Yulk'a göre (2010) güce verilen tepkilerden biri olan itaat [33], hedef kişinin kendisinden istenen görevi hevessiz, gönülsüz ve isteksiz bir şekilde, çok az emek harcayarak yerine getirmesidir [34]. Verilen görev çalışan tarafından yerine getirilir ancak nitelik bakımından yöneticinin beklentilerini karşılamayabilir. Bununla birlikte, çalışan dışarından bir kişi tarafından yöneticisine itaat eden, verilen görevi yerine getiren bir kişi olarak değerlendirilecektir.

Güce ilişkin sosyal psikolojinin belki de en önemli ve birçok kişiye göre rahatsız edici deneylerinden birini gerçekleştiren Milgram*, deney sonucunda bireylerin itaat etme ve uysal olma, duygularını devreden çıkararak kendilerinden istenen şeyi yapma eğilimi taşıdığı sonucuna varmıştır. Bu itaat eğilimi oldukça güçlü bir eğilimdir. Modern örgütlerde aşırı itaat eğilimine bağlı olarak muhalif düşüncelerin

---

[33] Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S., "Örgütsel Davranış", İstanbul: Beta Yayınları, 2015, s.448
[34] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.448
** Stanley Milgrami sosyal psikologdur. Milgram deneyi, sıradan insanların otoriteden aldıkları emirler karşısında kendi değer yargılarını bir kenara koyup, otorite emirlerini tereddütsüz uyguladıklarını gösteren çok çarpıcı bir örnektir.*
(http://barangulesen.com/biizrecords/uploads/Milgram-Deneyi-Otoriteye-HAYIR-Diyememek.pdf)
Bu deneye ilişkin detay bilgi için bknz. http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/504/6082.pdf

seslendiril(e)memesi rasyonalitenin yok olması ile ilişkilendirilmekte ve bu eğilimin etik yönü sorgulanmaktadır. Ancak itaatin yalnızca uysallıkla açıklanamayacağı, yönetilenlerin rızasının da itaatin öncüllerinden olduğu kabul edilmektedir [35] [36].

1.1.1.2. Zorlayıcı/Cezalandırıcı (Coercive) güç

Özkalp ve diğerleri (2013) bu güç kaynağını "başkalarına ceza verebilme veya onlar için olumsuz durum oluşturabilmekten kaynaklanan güç kaynağı" olarak tanımlamaktadır [37]. Çoğunlukla ceza ve baskıya dayalı olan bu güç kaynağı, güç uygulanan kişinin bu baskıyı hissettiği sürece varlığını gösterir. Raven'e göre, zorlayıcı güç ilk olarak fiziksel tehditler olarak ele alınmış ancak zamanla tanım psikolojik yönden ele alınarak genişletilmiştir. Bu güç kaynağı, kişinin istemi dışında zorlama ile bir işi yapması olarak tanımlanabilir. Fiziksel veya psikolojik uygulamalarla karşımıza çıkan bu güç kaynağı, kullanım şekline göre olumlu veya olumsuz hususlar barındırabilir. Motivasyonu sağlayabilecek şekilde olumlu yönüyle ele alınabileceği gibi, olumsuz algı yaratıp kişide sinik tutuma da neden olabilir.

Raven 1992 ve 1993 yıllarında yapmış olduğu çalışmalarda zorlayıcı güç kaynaklarını kişisel ve kişisel olmayan güç tehditleri olarak iki başlık altında incelemiştir. Raven'e (1998) göre kişisel olmayan cezalandırma tehdidi işten atılma olabileceği gibi, kişisel cezalandırma tehdidi olarak da kişinin itaatsizlikten dolayı sevilmemesi veya hareketinin uygun bulunmaması durumu olarak ifade edilmektedir [38] [39].

Örgütsel bağlamda, çift yönlü gerçekleşebilecek olan bu güç kaynağının olumsuz yüzünde ast ve üstlerin birbirlerine uyguladıkları yöntemlere rastlanmaktadır. İşten çıkarma, sicil notunu düşürme gibi çeşitli yöntemler üstler tarafından uygulanan alışılagelmiş yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu gücün gizli tutulan bir diğer yanı vardır ki bu da astlar tarafından uygulanan

---

[35] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.447
[36] Herbert C. Kelman, Compliance, identification and internalization three processes of attitude change, 1958
[37] Enver Özkalp, Abdulkadir Varoğlu, Demet Varoğlu, Ayşe Çiğdem Kırel, Pınar Acar, "Örgütlerde Güç ve Politika", Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2847, Eskişehir, 2013, s.173
[38] Meydan, a.g.e., s.43
[39] French ve Raven, a.g.e.,1959, s.259-261

yöntemlerdir. Üste katkı sağlayacağı düşünülen ve asttan talep edilen bilginin üste sağlanmaması astların uyguladığı gizli güçler olarak tanımlanabilir.

Yukarıda detaylandırılan zorlayıcı gücün kullanımı sonucunda çalışanda bireysel tepki olarak direç gözlemlenebilir. Direnç, bir tür reddediştir. Güce karşı gösterilen direnç, beklentileri karşılama hususunda engelleyicidir. Çalışan bu tepkiye eğilimli ise, beklenen davranışı gerçekleştirmekten kaçınacaktır. Direnç tutumunda olan bir kişi aşağıdaki tepkilerden birini verebilir [40].

- Emir veya talebi yerine getirmeyi reddetmek,
- Emir veya talebin niçin gerçekleştirilemeyeceğini kanıtlamak için mazeretler üretmek,
- İstekte bulunan kişiyi emir veya talebini geri çekmeye ya da değiştirmeye ikna etmeye çalışmak,
- Daha üst düzeylerdeki bir yetkiliye başvurarak onun talimatı ile emir veya talebi değiştirmeye çalışmak,
- İşi yavaştan alarak zaman kazanmak, talebi unutturmaya çalışmak,
- Emir veya talimata itaat ediyor gibi görünerek işi sabote etmeye çalışmak.

Tüm bu tepkilerin temelinde aşağıda yer alan düşüncelerden biri oluşabilir. Çalışanın;

- İstekte bulunan kişiyi emir verecek veya talepte bulunacak yeterlikte görmemesi,
- İstekte bulunan kişiye saygı duymaması ve başarısız olmasını istemesi,
- Verilen görevleri iş tanımının dışında görmesi,
- Kendisini daha yetkin görmesi.

Çalışanların bireysel güce dayalı etkileme çalışmalarına benimseme benzeri olumlu tepkiler; pozisyon gücüne dayalı etkileme çalışmalarına ise itaat ve direnç gibi olumsuz tepkiler verme eğilimi daha yüksektir. Pozisyon gücüne dayalı etkileme

[40] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.448

çabaları, aynı zamanda güveni ve uzun vadede bireyler arası ilişkiyi zayıflatabilmektedir [41] .

Bireysel güç tepkilerinden bir diğeri olan uyma davranışı, Kelman (1958) tarafından otoriteye yönelik bir uyum normu güçlü bir yönetim ve politika aracı olarak ifade edilmektedir [42]. Zorlayıcı güç kaynağı için sergilenebilecek olan uyum davranışı bireyin başka bir birey ve/veya grubun olumlu tepkisini elde etmek üzere etkiyi kabul etmesi uyma durumu olarak tanımlanabilir. Buna göre, birey içeriğine inandığı için değil, belirli cezalardan kaçınmayı ya da onaylanmamayı beklediği için uyma davranışını benimser [43].

Burada söz konusu olan uyma davranışı; bir kişi doğru olmadığını bildiği halde ceza almamak için kendisinin de başkaları gibi davranması olarak ifade edilebilir. Kişi düşüncesini değiştirmeden davranışını değiştirir [44]. Gözlenen davranış biçimi kişinin gerçek tutumunu yansıtmayacak ve konjonktürün yani geçerli durumun değişmesinde davranış biçimi değişime uğrayabilecektir.

1.1.1.3. Ödüllendirme (Reward) gücü

Raven 1992 ve 1993 yıllarında yapmış olduğu araştırmalarda ödüllendirme gücünü kişisel ve kişisel olmayan olarak iki başlık altında incelemiştir. Kişisel olmayan ödüllendirme gücü; örneğin görevde yükselme, kişisel ödüllendirme gücü ise kişinin itaatinden dolayı sevilmesi ya da hareketinin uygun bulunması durumu olarak ifade edilmektedir [45]. Ödüllendirme gücü, zorlayıcı gücün zıttı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici astlarını ödüllendirebilme (çalışana prim verilmesi, çalışanın terfi ettirmesi vb.) yetkisine sahipse bu gücün varlığından söz edilebilir. Ödüllendirme, kişiler üzerinde teşvik etkisi yaratabileceğinden motivasyon sağlama açısından da önemli bir yöntemdir.

---

[41] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.449
[42] Karakostas ve Zizzo, Compliance and the Power of Authority, Journal of Economic Behavior & Organization, 2016, s. 78
[43] Kelman, a.g.e., s.53
[44] Ankara Üniversitesi Açık Erişim Sitesi, 15 Nisan 2018, (Erişim), https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48380/mod_resource/content/1/Sosyal%20Etki%20ve%20Uyma.pdf
[45] Meydan, a.g.e., s.43

Çalışan başarısının veya gösterdiği çabanın takdiri iş motivasyonunun yanı sıra iş bağlılığı, örgütsel adalet algısı, iş tatmini gibi pek çok faktörü olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin ödüllendirme gücünü kullanması durumunda çift taraflı kazan-kazan durumunun söz konusu olduğu söylenebilir. Çalışanın iş motivasyonunun artması yaptığı işi daha çok sahiplenmesine, daha fazla özen gösterip kazandığı ödüle layık bir şekilde işlerini yürütmeye çalışmasına neden olacaktır. Yöneticinin iş odaklı yaklaşımı temel aldığı varsayımıyla, çalışanın işini sahiplenmesi yönetici açısından iş takibinde kolaylık sağlayarak işlerin daha sağlıklı yürümesine sağlayacaktır. Aynı motivasyonla işin yürümesi gerek bireysel gerekse çalışma grubu olarak yeni başarıları tetikleyeceği söylenebilir. Bu durum, diğer çalışanlara da emsal olması açısından önemli bir strateji olarak da değerlendirilebilir.

Ödüllendirme gücün hem maddi hem de manevi tatminlere dayandığı söylenebilir. Maddi boyutta, derece kademe ilerlemeleri, prim, ikramiye gibi ödülleri kapsamasının yanı sıra ileride vaat edilen pozisyonları da içerebilir. Bu da uzun vadeli olmadığı takdirde çalışan performansında artış sağlayacak ve çalışan gayretini arttıracak bir faktördür. Manevi tatmin boyutunda ise, henüz kazanılmamış ancak kısa vadede çalışana vaat edilen bir pozisyon ödüllendirme olarak nitelendirilebilir. Ancak bu vaadin yerine getirilmemesi durumunda çalışan motivasyonunun azalmasının yanı sıra *örgütsel sinizm** tutumunun destekleneceği söylenebilir.

Zorlayıcı/Cezalandırıcı güç kaynağına yönelik bireysel tepki olarak tanımlanan uyma davranışı ödüllendirici güç için de benzer tepkileri içerisinde barındırır. Ödüllendirme güç kaynağı için sergilenebilecek olan uyum davranışı birey içeriğine inandığı için değil, ödül ve/veya onay alma nedenleri ile uyma davranışı benimser [46]. Burada söz konusu olan uyma davranışında; bir kişi doğru olmadığını bildiği halde sırf başkaları öyle davranıyor diye başkaları gibi davranmaktadır [47]. Bu bakış açısıyla ödüllendirme gücüne karşı çalışanda her zaman olumlu duygu ve düşünceler

---

* *Çalışanın örgüte karşı sahip olduğu olumsuz tutum*

[46] Kelman, a.g.e., s.53

[47] Ankara Üniversitesi Açık Erişim Sitesi, 15 Nisan 2018, (Erişim), https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48380/mod_resource/content/1/Sosyal%20Etki%20ve%20Uyma.pdf

olmayabilir Bu bağlamda, çalışan yaklaşımlarında beklenti temelli tutumların varlığının olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Örneğin, çalışanlar davranışı sergilediklerinde hangi durumlarda cezalandırılıp hangi durumlarda ödüllendirileceklerini bilirler ve ona göre davranışı benimserler. Uyma davranışı örgütler bazında uyumlu yaklaşım olarak da değerlendirilebilir. Bu yaklaşım, çalışma ortamındaki gerginliği aza indirgenerek olumlu bir çalışma ortamı için zemin hazırlar nitelikte olabilir. Ancak diğer taraftan, kişinin özünde bu davranışı benimsememesi potansiyel bir tehlike veya tehdit olarak da görülebilir. Çevresel faktörler ortadan kalktığında kişinin tepkisi değişip yöneticinin yönetemeyeceği yani kontrolünün dışında olacak bir davranış biçimi sergileyebilir. Bu nedenle, uyma davranışı tek yönlü değerlendirilmemeli, kişinin genel düşünce ve davranış biçimi değerlendirilmelidir. Aksi halde uygulanan güç kaynağı tekrarlandığında verilen tepkide farklılaşma görülebilir.

1.1.2. Bireysel güç kaynakları

Birey kaynaklı (bireysel) güç kaynakları, beğeniye dayalı ve uzmanlık gücü [48] olmak üzere iki başlık olarak tanımlanmıştır.

1.1.2.1. Karizmatik (Beğeniye Dayalı, Referent) güç

Karizma kelime itibariyle bireyin kişiliğinin olağanüstü, mucizevi olarak tanımlanan ya da en azından istisna olarak kabul edilen güç ve kaliteye sahip olmasıdır. Karizma sadece sıradan bir insan olmamak değildir, lider kabul edilecek kadar özel kökenlere sahip ya da emsal teşkil eden bir karaktere sahip olmaktır [49].

Karizmatik güç, kişisel özelliklerinden dolayı sahip olunan güç çeşidi olup, doğuştan gelen kişisel özelliklerle beraber zamanla şekillenen davranışlarla birlikte bir bütünlük sağlamaktadır. Karizmatik güç etkilenenin etkileyici ile kendini tanımlaması, özdeşleştirmesi veya etkileyiciyi taklit etmek istediği bir rol model

---

[48] Meydan ve Polat, Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, 2010, s.130
[49] Dayan Hava ve Chan Kwok-bun, Explaining Charisma: A Macro View Charismatic Leadership in Singapore: Three Extraordinary People, 2012, s.14

olarak görmesinden kaynaklanır. Kişiler üzerinde çekim gücü yaratan bu güç çeşidi, ilgili kişiye karşı güven duygusu yaratmakla beraber bağlılığı da güçlendirmektedir.

*Dönüşümcü liderlik** teorisyenlerine göre, karizmanın dönüşüm sürecindeki temel faktör olduğuna inanılmaktadır (Bass, 1985; Avolio, Waldman ve Einstein, 1988; Deluga, 1988; Bass, 1990; Setzer ve Bass, 1990; Yammarino ve Bass, 1990; Howell ve Avolio, 1993). Bass'a (1985) göre karizma, liderin tanımlamak için büyük bir sembolik güç üretme yeteneği olarak tanımlanır. Takipçiler lideri ideal konuma getirir ve ona karşı güçlü duygusal bağlar geliştirir [50] .

Dönüşümsel liderlikte, lider ve takipçi birbirlerini ödül, prim verme gibi geleneksel yöntemlerin bile yetersiz kalacağı ölçüde yüksek bir motivasyon düzeyine taşıyacak bir ilişki içerisindedirler (Burns, 1979; Berber, 2000). Dönüşümsel lider potansiyel bir takipçinin mevcut ihtiyaçlarını veya talebini alır ve kullanır. Fakat bunun ötesinde, takipçilerin potansiyel güdülerini inceler, yüksek düzeyli ihtiyaçları tatmin etmeye çalışır ve takipçinin tüm benliğiyle meşgul olur. Dönüşümsel liderliğin sonucu karşılıklı özendirmedir. Bu özendirme ilişkisinde takipçi lidere dönüşürken, lider de moral ve motivasyon sağlayan itici bir güç konumunda işlev görür (Burns, 1975) (akt. Demir ve Okan, 2008) [51] .

Liderler, "karizmatik" liderlerin "dönüşümsel" olmayabileceği gibi, "karizmatik" bir üslup kullanmadan da "dönüşümcü" olabilirler [52]. Dönüşümcü lider karizma boyutunda, takipçileri için rol model oluşturacak davranışlar sergilemekte, bu anlamda takdir edilen, güvenilen ve saygı duyulan bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak, değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor durumlarla başa çıkarak takipçilerine güven sağlayan lider, amaçların, bağlılığın ve kararların etik sonuçlarını

---

* *İyi bir yönetici işlerin doğru yapılmasından sorumludur. Bir lider ise doğru işler yapar. Buradaki doğru işler ise; bir hedef, vizyon ve strateji doğrultusunda işler yapmasıdır.*
(https://www.iienstitu.com/blog/yonetici-ve-lider-arasindaki-farklar)

[50] Jr John E. Barbuto, Taking the Charisma out of Transformational Leadership Journal of Social Behavior and Personality, 1997, s. 689-690

[51] Halis Demir ve Tarhan Okan, Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, 2008, s.75

[52] John E. Barbuto, a.g.e, s.690

da izleyicilerine vurgulamaktadır. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacak ve kendilerini ortak amaçlar ve vizyon çerçevesinde liderle özdeşleştireceklerdir [53].

Karizmatik güç kaynağının bireyde özdeşleşme güç tepkisine yol açtığı söylenebilir. Kelman'a (1958) (akt. Başar, 2011) göre özdeşleşme, belirli ilişkilerden doğan öz-tanımlayıcı bir cevap niteliğindedir ve birey, ilişkilerle ortaya çıkan etkiyi benimser. Çünkü kişi diğer kişilerle ya da gruplarla tatmin edici düzeyde öz-tanımlayıcı ilişkiler geliştirmek ve devam ettirmek ister. Buradaki önemli nokta özdeşleşmenin çalışan ve örgüt arasında bir çeşit ilişkiyi içermesi ve bu ilişkinin çalışanın kendilik algısını belirlemesidir [54] [55].

Özdeşleşme kişinin sevdiği, saygı duyduğu kişilere özenerek onlar gibi davranması olarak da ifade edilmektedir. Birey, etkili kişilerle özdeşleşmek için hem görüşünü hem davranışını değiştirir [56]. Örgütsel açıdan yönetici bakış açısıyla incelendiğinde, çalışan eğer özdeşleşme davranışını benimser ve yöneticisini kendisiyle özdeşleştiriyorsa, yönetici açısından çalışanın daha kontrol edilebilir nitelikte olduğu söylenebilir.

Karizmatik güç ile özdeşleşme aynı temele yani kişisel çekiciliğe dayanır. Dolayısıyla özdeşleşme ve karizmatik güç birbirleriyle yakından ilgilidir. Karizmatik güç özdeşleşmeyi teşvik ederken, özdeşleşme de aynı zamanda karizmatik gücü teşvik eder. Kişisel çekicilikleri olan karizmatik liderler, özdeşleşme devam ettikçe diğer insanların davranışlarını etkileyebilir [57]. Ancak özünde çalışan yine yöneticinin görüşünü benimser nitelikte değildir, sadece iyi ilişki kurmak istediği için o şekilde gözükmekte ve davranmaktadır. Bu davranışta çalışan yönetici arasındaki ilişkinin olumlu seyri beklenirken, çalışan çatışma eğiliminden de uzak olacaktır. Dolayısıyla yönetici ve çalışan için çift yönlü yarar sağlayacağı gibi, çalışanın yöneticiye karşı

---

[53] Demir ve Okan, a.g.e, s.76
[54] Ufuk Başar, Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara, 2011, s.43
[55] Kelman, a.g.e., s.53
[56] Ankara Üniversitesi Açık Erişim Sitesi, 15 Nisan 2018, (Erişim), https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48380/mod_resource/content/1/Sosyal%20Etki%20ve%20Uyma.pdf
[57] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004a, s.255

düşüncesinin değişmesi ve kendisi ile özdeşleştirmemesi durumunda yararın yitimi ve zarar verme ihtimalinin de varlığı söz konusu olabilir.

Yukarıda karizmatik güce ilişkin yapılan tüm tanımlar çalışanda beğeni odaklı yaklaşımın tutuma dönüşmüş hali anlatılmaktadır. Beğeni eyleminde süreklilik olduğu sürece çalışan motivasyonun sağlanması söz konusu olabilir. Ancak beğeni ortadan kalktığı zaman çalışanın örgüte karşı herhangi bir tutumunda değişiklik olmayacağı ifade edilebilir.

1.1.2.2. Uzmanlık (Expert) gücü

Uzmanlık gücü bireyin uzmanlığının beraberinde getirdiği güç kaynağıdır. Bu güç, örgütlerde çalışanların bulunduğu pozisyonun getirisi olan güç kaynaklarının (yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü) aksine kişinin uzmanlığına duyulan takdir ve saygı ile kazanılmaktadır.

Uzmanlık gücü, doğal yolla kazanılan ve en uzun süren güç çeşidi olarak tanımlanabilir ve geçmiş deneyimlere yani emeğe dayanır. Kişilerin bu emeği sarf edebilecek yeterlikte veya güçte olmaması, kişinin yapamadığını yaptığından dolayı bu gücü kazanan kişiye karşı duyduğu hayranlıkla beslenir. Bir başka bakış açısıyla, kişinin alanında uzman olabilmek için çok fazla emek harcadığını görmek başka kişilerde takdir duygusunu uyandırdığı söylenebilir. İnsanlar dış etkenler olmadan yöneticilerine saygı ve sevgi neticesinde bağlanırlar. Bu gücün oluşması diğerlerine göre daha uzun sürse de belirtildiği gibi etkisini yitirmesi de daha uzun zaman alır. Uzmanlık gücü proje ya da iş bittikten sonra genelde kişinin kariyeri boyunca devam eden bir etkiye sebep olur. Dolayısıyla günümüzde yöneticilerin gitgide daha çok tercih etmeye başladığı güç kaynağı çeşidi olarak tanımlanabilir.[*]

Ancak bu güç kaynağının da diğer güç kaynakları güç bireysel tepkilere yol açtığı bilinmektedir. Uzmanlık gücü açısından bu tepki olumlu tutum unsurlarının

---

[*] *Alanyazında yapılan araştırmalarda, bazı kaynaklarda uzmanlık gücü ile beraber bilgi gücünün yer aldığı veya bilgi gücünün ayrı altıncı bir madde olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Bilgi gücü French ve Raven tarafından 1965 ve 1983 yıllarında yapılan çalışmalar kapsamında alanyazında yer almıştır. Ancak French bilgi güç kaynağını ayrı bir madde olarak tanımlamamış, Raven ise ilerleyen çalışmalarda bilgi güç kaynağını altıncı güç kaynağı olarak çalışmalarına eklemiştir. Bu çalışmada, bilgi gücü ayrı bir güç kaynağı olarak sınıflandırılmamıştır.*

dışa vurumu olarak nitelendirilebilir. Kelman (1958) [58] tarafından tanımlanan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki bireylerin güç tepkilerinden biri olan içselleştirme, birey etkiyi kabul ettiği zaman benimsemenin gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir tanımla, bir kişinin belirsiz bir durumda başkalarının davranışının "doğru" olduğuna inanarak kendisinin de başkaları gibi davranmasıdır. Birey, "doğru olduğuna inandığı için" hem görüşünü hem de davranışını değiştirir [59]. Burada koşulsuz kabullenme söz konusudur. Uzmanlık gücü için de aynı durum söz konusu olabilir. Eğer koşulsuz kabullenme var ve çalışan bu davranışı sergilerse, yöneticisinin davranış ve düşüncelerini kendi görüşü gibi benimseyecektir. Yönetici açısından koşulsuz kabullenme beraberinde sorgusuz sadakati ve kurallara riayeti getirecektir. Bu unsurlar çalışanı yönetici beklentilerine göre yönlendirmede en önemli unsurlardır. İçten bağlılıkla beraber sağlam temele dayanan yönetici çalışan ilişkisinin, örgütsel bazda olası her tür değişimden etkilenmeden aynı seyrini devam ettirecek nitelikte olacağı söylenebilir.

Yukl'a göre (akt. Sığrı ve Gürbüz, 2015) [60] de benimseme, hedef kişinin uygulaması ve yerine getirmesi istenen talep veya emrin doğruluğuna içtenlikle inanması ve yerine getirmek için fazla efor sarf etmesi durumunun sonucu olarak açıklanmaktadır. Bu sonuç genellikle engellerin üstesinden gelmek için hedef kişi tarafından coşku, inisiyatif ve sebat gerektiren karmaşık, zor bir görev için en başarılı olanıdır [61]. Çalışan verilen görevi benimseyerek icra eder ve çok fazla emek harcayabilir. Burada önemli olan husus çalışanın verilen görevi benimseyerek içselleştirmiş olmasıdır. Eğer çalışan verilen görevleri benimsemişse, verilen görevin dışında da gerek örgütsel gerek bireysel bazda iyileştirme ve geliştirme maksatlı faaliyetler yürütebilir. Bu da, çalışanın yaptığı işe katma değer sağlaması anlamını taşır.

---

[58] Kelman, a.g.e., s.53
[59] Ankara Üniversitesi Açık Erişim Sitesi, 15 Nisan 2018, (Erişim), https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48380/mod_resource/content/1/Sosyal%20Etki%20ve%20Uyma.pdf
[60] Sığrı, ve Gürbüz, a.g.e., s.448
[61] Yukl, a.g.e., s.188

Gücün kuramsal temellerine göre değerlendirmesinde, Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve Ağdüzeneği Kuramı öne çıkan kuramlar olarak ele alınabilir. Kaynak bağımlılığı kuramı, Emerson'ın (1962) güç ve mübadele varsayımlarını da temele alarak [62] Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından geliştirilmiş olmakla birlikte, kuramın temeli Thompson'a (1967) dayanmaktadır. Kuram, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerde kaynaklara sahip olmanın verdiği güce odaklanmaktadır. Dolayısıyla kuram, karşı taraftaki birey ya da örgütün davranışların eldeki kaynakların verdiği güçle doğru orantılı olarak şekillendirildiğini ortaya koymaktadır [63]. Örgüt yapısında yer alan birimler ve bölümler incelendiğinde farklı seviyede güce sahip oldukları söylenebilir. Benzer şekilde, üst düzey yöneticiye yakın olarak faaliyetlerini yürüten bir birim, kendisinden daha fazla kaynağa sahip olan bir diğer bölümden görece daha fazla güce ve yaptırıma sahip olabilmektedir [64]. Kurama göre, örgütlerde sahip olunan gücün bireyler arası kullanımı sonucunda örgütsel davranışların etkilenmektedir. Dolayısı ile, yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları varlığını sürdürdüğü sürece, çalışanların tutumu olumlu veya olumsuz yönde şekillenmektedir. Güç konusunun kuramsal temeli olarak tartışılabilecek diğer bir yaklaşım ise ağdüzeneği yaklaşımıdır. Torun ve Eğilmez (2014) tarafından yapılan çalışmada belli bir ilişki ağı içerisinde bulunan bireylerin, bu ağların gücü zayıf da olsa, bir süre sonra en sağlam yani güçlü ağa sahip birey kadar kuvvetli tutumlardan etkileneceğini saptanmıştır [65]. Boeker'a göre ise (1989) (akt. Meydan, 2010) bireyler güç dağılımlarını sorgulamadan üzerlerindeki gücü kabul ederek alınan kararları uygulamaktadırlar [66]. İlişki ağı içerisinde yer alan aktörün, ağ içerisinde yer alan diğer aktörlerle ilişkisini devam ettirdiği sürece gücünü arttıracağı söylenebilir. İlişki durumunun zayıflaması durumunda ise aktörün mevcut gücünün azalabileceği, güçlü aktörlerle ilişki kurma eğiliminin artacağı ifade edilebilir.

---

[62] Oktay Koç ve Yücel Sayılar, "Örgüt Araştırmalarında Kaynak Bağımlılığı Perspektifi: Kuramsal Bir Değerlendirme", İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 2016, s.138
[63] Meydan, a.g.e., s.48
[64] Pfeffer, J., The ambiguity of leadership. Academy of Management Review, 2,1977, s.104–112.
[65] Tolga Torun, ve Özüm Eğilmez, Yerleşiklik ve İlişkileri Anlamada Ağ Düzeneği Kuramı: Sosyolojik Bakış, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, s.72
[66] Meydan, a.g.e., s.48

Güç, gücün kaynakları ve etkileri gibi belirli başlıklar üzerinden genel bir değerlendirme yapıldığında yerli yazında yüksek lisans ve doktora çalışmaları ile yabancı yazında öne çıkan bazı araştırmalar ile yerli yazındaki bazı makaleler ilerleyen paragraflarda değerlendirilmektedir.

Akademik odağın ilgi alanlarından biri olan iş hayatı üzerine birçok araştırma olduğu görülmektedir. Ömrü boyunca değişime uğrayan örgütler, araştırmacıların bakış açısıyla irdelendiğinde içlerinde karanlık bir yüz barındırmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, örgütlerin şeffaflık anlayışından yola çıkarak gizli kalan yanları ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Örgütsel güce yönelik yapılan çalışmaların temelinde güç ve gücün ilişkileri yer alır. Örgütlerin ömrü boyunca varlığını koruyan "güç" geçmişten günümüze her zaman merakla incelenen araştırma alanlarından biri olmuştur. Bu alanda yapılan araştırmalarda, öncelikle güç kavramı ve gücün kaynaklarına odaklanılmıştır.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, algılanan güç kaynaklarının belirlenmesini ele alan araştırmaların yanı sıra örgütsel bağlılık, örgütlerde güç kullanımı, örgütlerarası ilişkilerde güç ve kaynak bağımlılığı, personel güçlendirme gibi değişkenlerle ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmaların da yer aldığı görülmektedir (Bağcı, 2009; Bağcı ve Mohan Bursalı, 2011; Çamlık, 2011; İlic, 2012; Ağçay, 2015; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Develi ve diğerleri, 2017).

Bağcı (2009) [67], örgütlerde çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisine yönelik yönelik yapmış olduğu araştırmada, ilk olarak çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 5 işletmedeki 126 çalışanı ele alarak denemelik tutum ifadelerine temel olacak kavramları belirleme üzerine çalışma gerçekleştirmiştir. Akabinde ikinci örneklem olarak, 16 işletmede toplam 284 çalışan üzerine denemelik tutum ifadelerini derecelendirebilmek maksadıyla hazırlamış olduğu soru anketlerini dağıtmıştır. Son olarak da, İstanbul Sanayi Odası'na bağlı 2007 yılının ilk 500 büyük işletmesinde 354 çalışan üzerinden çalışanların algıladıkları güç kaynaklarının örgüte bağlılıkları üzerine etkisini incelemiştir.

[67] Zübeyir Bağcı, Çalışanların Örgütlerde Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2009

Örgütsel güç kaynaklarına ilişkin ölçeği yapmış olduğu araştırmada geliştiren Bağcı, etkileyici kişilik, uzmanlık, konum ve ekonomik güç olmak üzere ölçeğini dört boyutta geliştirmiştir. Çalışanların en fazla algıladıkları güç kaynaklarının kişisel güç kaynakları olduğu, çalışanların pozisyon güç kaynağına ilişkin algısının örgütlerine duygusal ve devamlılık bağı göstermelerinde olumlu etkisinin olduğu, ekonomik güç algılamalarının devamlılık bağı üzerinde pozitif etkisi olduğu araştırma sonuçlarının bazılarıdır.

Bağcı ve Mohan Bursalı (2011) [68] yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan bu çalışma kamu ve özel sektörde çalışan 354 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş ve Bağcı (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü algılamalarından olumlu etkilendiği araştırma sonuçları arasındadır.

Çamlık (2011) [69], örgütlerde güç kullanımı bir kamu kurumunda gücün kullanım tarzını araştırmaya yönelik yapmış olduğu çalışmayı Londra Türk Başkonsolosluğunda çalışan 13 sözleşmeli personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Güce yönelik Belle Rose Ragins tarafından 1989 yılında geliştirilen Liderlik Gücü anketi ile, Çiğdem Kırel tarafından geliştirilen ve uyarlanan anket kullanılmıştır. Örneklem grubu yetersizliğiyle araştırma kapsamında ayrıntılı analiz gerçekleştirilemediği ifade edilmektedir.

İlic (2012) [70], örgütlerarası ilişkilerde güç ve kaynak bağımlılığının yarattığı etkiler ile örgütlerarası etkileşim üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışma, Manisa Organize Sanayii Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir beyaz eşya üreticisi ve bu işletmeye ürün sunan 61 yan sanayii firmasında gerçekleştirilmiştir. Toplamda 122 anket katılımının sağlandığı bu araştırmada, Maloni ve Benton (2000) tarafından

---

[68] Zübeyir Bağcı ve Yeliz Mohan Bursalı, Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011

[69] Hülya Ayaz Çamlık, Örgütlerde Güç Kullanımı Bir Kamu Kurumunda Gücün Kullanım Tarzı, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2011

[70] Derya Kelgökmen İlic, Örgütlerarası İlişkilerde Güç ve Kaynak Bağımlılığının Yarattığı Etkiler ve Örgütlerarası Etkileşim, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 2012

geliştirilen güç kaynakları endeksi kullanılmıştır. Örgütlerarası düzeyde güç ve bağımlılık ilişkilerine yönelik bir model geliştirmeyi amaçlayan bu araştırmada, modele göre örgütlerin birbirlerine olan bağımlılık düzeyleri ve buna bağlı olarak kullandıkları güç kaynakları örgütlerarası etkileşim ve sonuç unsurlarını etkilemektedir.

Ağçay (2015) [71], liderin güç kaynakları kullanımı ilişkisi üzerine yapmış olduğu araştırmanın evreni İzmir Türk Kıdemli Subayları çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi, 80 kişiden oluşan subay, astsubay ve uzman erbaşlardır. Bu araştırmada da, yukarıda yer alan Çamlık'ın (2011) kullanmış olduğu Belle Rose Ragins tarafından geliştirilen anket ile Çiğdem Kırel tarafından geliştirilen ve uyarlanan anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada, çalışanların algıladıkları güç yaklaşımı içinde en çok yasal gücün algılandığı, daha sonra ödüllendirici, uzmanlık, zorlayıcı ve özdeşlik gücünün sırasıyla algılandığı sonucuna varılmıştır.

Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) [72], yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma evreni olan Hatay ili konaklama işletmelerinde 204 çalışana anket düzenlenmiştir. Bu araştırmada, Raven ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilen ve Meydan (2010) tarafından ölçeğin Türkçe geçerlemesi yapılan güç kaynakları ölçeği kullanılmıştır. Güç kaynağı ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada, çalışanların en çok yasal ve bilgiye dayalı gücü algıladıkları en az ise zorlayıcı gücü algıladıkları görüldüğü araştırma sonuçları arasındadır.

Develi ve diğerleri (2017) [73] tarafından yöneticilerin güç kaynakları algısının personel güçlendirme üzerine etkisini araştırılmıştır. Osmaniye ilindeki özel hastanelerdeki 169 çalışanda yapılan bu araştırmada, Meydan (2010) tarafından

---

[71] Ferhat Ağçay, Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2015

[72] Mustafa Fedai Çavuş ve Melda Harbalıoğlu, Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2016

[73] Alptekin Develi, Bülent Öz ve Mustafa Fedai Çavuş, Yöneticinin Güç Kaynakları Algısının Personel Güçlendirme Üzerine Etkileri, 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2017

geliştirilen anketin uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, personel güçlendirmenin anlam boyutu üzerinde yasal güç algısının olumlu, karizmatik gücün olumlu, uzmanlık gücünün olumsuz etkisi olduğu görülmüştür.

Yapılan alanyazın araştırmasında yukarıda yer alan güç kaynakları ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine ek olarak; Alsobaie (2015) g*üç ve otorite*; Anderson, John ve Keltner (2012) *kişisel güç duygusu*; Arslanargun (2011), Fiske ve Berdahl (2007); Avelino ve Rotmans (2009) *yapısal değişime göre güç*; Aydın (2007) *örgütsel güç*; Bağcı (2015) *yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi*; Bakan ve Büyükbeşe (2010) *liderlik türleri ve güç kaynakları*; Baldwin (1978) *güç ve sosyal değişim*; Barker ve Quennerstedt (2015) *güç ve grup çalışması*; Bayrak (2000) ve Bayrak (2001) *güç ve güç yönetimi*; Boonstra ve and Gravenhorst (1998) *güç dinamikleri ve örgütsel değişim*; Çalışkur (2016) *örgütler güç olgusu ve gücün kullanımı*; Castells (2011) *gücün ağ teorisi*; Dikili (2014) *örgütlerde güç*; Ekmekcioğlu (2016) *örgütlerde güç ilişkileri*; Hamilton (2013) güç, egemenlik, insani ihtiyaçlar; Haugaard (2011) *güç ve hakikat*; Miller ve diğerleri (2009) *güç ilişkileri*; Özarallı ve Torun (2011) iletişim, güven, üstün uzmanlık gücü; Pierro vd (2012) *sosyal gücün temelleri, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık*; Şener ve Çetinkaya (2016) *güç bağımlılığı* ve Simpson ve diğerleri (2013) *merhamet, güç ve örgüt* üzerine araştırmaların yazında yer aldığı görülmüştür.

Özetle bu bölümde; örgütsel güç ve güç kaynakları ele alınmıştır. İlerleyen bölümde örgütsel sinizm kavramına yer verilerek, güç ve sinizm arasındaki ilişkinin irdelenmesine zemin hazırlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

2.1. Sinizm (Kinizm)

Tez çalışmasının İkinci Bölümü'nde sinizm kavramının felsefe temelleri incelenecek, daha sonra örgütsel davranış disiplinine yönelerek belirlenen araştırma alanının özelinde irdelenecektir.

Sinizm kavramı M.Ö. 500 yıllarında felsefi bir düşünce sistemi olarak Antik Yunan'da ortaya çıkmış ve sinik kavramından türetilmiştir. Sinizm kavramının kökeni iki farklı görüşe dayanmaktadır; (1) Antik Atina yakınlarındaki *Cynosarges*'den (Kynosarges) ismini aldığı ileri sürülmektedir. Antisthenes'in derslerini yaptığı söylenen ve kurucusu olduğu Antik Yunan Okulu (Cynosarges) *Kinik Okulu* olarak anılmaktadır. (2) Yunanca *köpek* anlamına gelen *kyon* sözcüğünden gelmiştir. Kyon, Yunanca *kynikos* kelimesinden türetilmiş ve *köpeğimsi* anlamını taşımaktadır. Kendi görüşlerini bir köpek gibi ifade etmelerinden dolayı kendilerine sinik (kinik) isminin verildiği iddia edilmektedir [74] [75] [76] [77] [78] [79].

Sinizm çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kelime kökeninden de anlaşıldığı üzere felsefe temellerine dayanmasının yanı sıra din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi sosyal bilimlerin birçok farklı disiplinine araştırma konusu olmuştur [80] [81] [82].

---

[74] Paul Elmer More, "Hellenistic Philosophies", Princeton University Press, Princeton, 1923, s.65
[75] B.A.G. Fuller, "History of Greek Philosophy", Henry Holt and Company, New York, USA, 1931
[76] Louisa Shea, The Cynic Enlightenment: Diogenes in the Salon, The Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland, 2010, 13 Mart 2018, (Erişim) http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzA4ODYzX19BTg2?sid=d68f61c2-9749-43c1-b476-0e9c089c8c89@sessionmgr4009&vid=21&format=EB&lpid=lp_1&rid=0
[77] Pamela Brandes ve Diya Das, Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, 2015, s.236
[78] J. W. Dean, P. Brandes venR. Dharwadkar, Organizational Cynicism, Academy of Management Review, 1998, s. 342
[79] Drew E. Griffin, The Needle'e Eye, First Thing, A Monthly Journal of Religion and Public Life, 2006, s.50-52
[80] Fred H. Goldner ve R. Richard Ritti, Thomas P. Ference, The Production of Cynical Knowledge in Organizations, American Sociological Review, s.539-551
[81] Pamela M. Brandes, Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences Dissertation of Doctor of Philosophy, 1997

Sinizm bir diğer adıyla kinizm, sofist Gorgias'ın ve daha sonra Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'in öğretisidir [83]. Antisthenes, Sokrates'in ölümünden sonra öğretisini devam ettirmek için Kinik Okulu'nu kurmuş ve bu okul, Diogenes'i (Türkçe'de Diyojen) ünlü kılmıştır [84]. İlk sinik olduğu bilinen Antisthenes, Sinop'lu Diyojen'in gün ışığında bir fener yardımıyla dürüst insan arayışı ile tarihin gölgesinde kalmıştır [85].

Diyojen, M.Ö. 412-320 yılları arasında yaşamış olan ve kendine yetebilme ile sadelik ilkelerine dayanan sinik yaşam biçiminin öncülerinden çileci düşünürdür [86]. Ev yerine fıçıda yaşadığı ileri sürülen Diyojen hakkında anlatılan pek çok hikayeden biri olan gün ışığında elinde fenerle dürüst bir insan arayışı, Diyojen'in insanlara karşı olan güvensizliğinin ironik bir anlatımı olduğu söylenebilir.



Diyojen (Diogenes) (1860) Jean-Léon Gérôme [87]

---

[82] Gamze Kalağan, ve Cem Oktay Güzeller, Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 2010, s.84
[83] Ömer Yıldırım, 17 Mart 2018, (Erişim), http://www.felsefe.gen.tr/kinizm_nedir.asp
[84] Niyazi Öktem, Antik Yunan Felsefesi, 14 Şubat 2018, (Erişim), http://dergipark.gov.tr/download/article-file/96686, s.370
[85] Dean ve diğerleri., a.g.e., s.342
[86] Ahmet Cevizci, Paradigma Felsefe Sözlüğü - Diogenes, Paradigma Yayıncılık, 1999, s.243
[87] Diyojen'in fotoğrafı, 07 Mart 2018, (Erişim), http://art.thewalters.org/detail/31957/diogenes/

Diyojen'in benimsediği felsefik yaşam biçiminin ilk ilkesi "**kişinin kendine yetebilmesi**"dir. İlkede, kişinin mutlu olmak için hiçbir şeye ihtiyaç duymadığı ve gerekli her şeyi kendi içinde taşıdığı düşüncesi savunulur [88]. Kişinin kendine yetebilmesi, o kişinin özgürlüğüdür. Güçlü olduğu yanları keşfettiği, mutlu olabilmek için neye ihtiyacı olduğunu bildiği ve hiçbir şeye veya kimseye bağımlı olmadığı bir dünyaya sahip olması anlamını taşır.

Sinizme göre, insanın dayanağı yine kendi olmalıdır ki erdemli, yani kendi kendine yetebilen bir kişi olabilsin [89]. İnsanlığın insan olma yolunda dikenleri olarak görülen kavgaları, dövüşleri ve acılarından ancak arındığı takdirde aydınlığa yani erdeme ulaşacağı savunulur. İnsanın öz kaynağı erdemdir [90]. Navia'ya (1996) (akt. Li, Zhou ve Leugh, 2011) göre, insanların erdemli ideallere bağlılıklarından dolayı topluluklardan ve milletten yabancılaşması söz konusudur [91]. Bir insanın mutlu olabilmesi için ruhsal olgunluğa erişmesi, yani erdemli bir kişi haline dönüşmesi temeline dayanan bu ilke, çoğunlukla yalnızlık olarak nitelendirilse de dünyevi hazları reddederek kişinin kendi kendine yetip mutlu olabileceğini savunur.

Bir diğer bakış açısıyla Diyojen, kişi zorluklar içerisinde sefil bir hayat sürse bile özgürlüğünün ve mutluluğunun elinden alınamayacağını, gerçek mutluluğun sadece insanın içinde olduğunu göstermeyi amaçladığı söylenebilir. Sinizm kelimesinin kökeninden gelen köpek benzetmesi de, Diyojen'e göre temel hayvani gereksinimleri ifade etmektedir. Yaşantısını da bir fıçı içerisinde devam ettiği rivayeti ise, dış dünyadan kendisini soyutlayarak yaşantısına devam ettiğini destekler niteliktedir.

İkinci ilke olan "utanmazlık", kişinin kendi başına zararsız olan bazı eylemlerin hiçbir şekilde yapılamayacağını öne sürerek uzlaşımları umursamamak anlamına gelir. Söz konusu ilkeden yola çıkarak, alışılagelmiş davranış kalıplarına

---

[88] Cevizci, a.g.e., s.243

[89] Şafak Gündüz, Ruhsal Liderlik ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Duygusal Zekanın Aracı Etkisi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2014, s.50

[90] Aktif Felsefe, Yeni Yüksektepe Kültür Derneği, 17 Mart 2018, (Erişim) https://aktiffelsefebakirkoy.org/makaleler/iyi-kotu-ve-erdem-uzerine

[91] Fuli Li, Fan Zhou ve Kwork Leugh, Expecting the Worst: Moderating Effects of Social Cynicism on the Relationships Between Relationship Conflict and Negative, Journal of Business and Psychology, 2011, s.340

uymadığı, kendi bakış açısında sade ve doğal, toplum nazarında sefil olarak nitelendirilen bir yaşam tarzı sürdüğü için Diyojen'in Sinik olduğu ifade edilmektedir [92]. İnsanın doğaya karşı geliştirdiği toplumsallık, büyük ölçüde gereksiz ve yozlaştırıcı nitelikler arz eder; sinikler bunlara karşı doğal ve sade yaşamı öne çıkarır [93].

Üçüncü ilke de, yozluğu ve kendini beğenmişliği açığa vurmaktan ve insanları yenilenmeye yöneltmekten asla çekinmemek anlamında "sözünü sakınmazlık"tır [94]. Sözünü sakınmazlığın temelinde kişinin kendisiyle barışık olması ve kendini olduğu gibi kabul etmesi gerektiği düşüncesi yer alır. Sözünü sakınmazlık olarak nitelendirilen bu tutum, kimseden çekinmeden, karşısındaki insanı kırma kaygısı yaşamadan gördüğü kişinin davranışlarını dobra dobra dile getirmek olarak da ifade edilebilir. Kişi kendisinde fark edemediği düşünce ve davranışları ancak bahse konu tutumda birisi dile getirdiği takdirde öğrenecek ve kendisini fark edecektir.

Diyojen'in benimsediği son ilke ahlaki yetkinliğe ancak "yöntemli eğitimle", iradenin gücünü sınayan pratik egzersizlerle ulaşmanın mümkün olabileceğidir [95]. Ahlaki yetkinlik, diğer bir ifadeyle modern erdem kavramı Pieper (1999) (akt. Mahmutoğlu, 2009) tarafından şu şekilde açıklanmıştır; *"Ahlâkîlik iyi olma isteğidir ve bu isteği temel tavır olarak seçmiş olan kişiler de ahlâkî yetkinliğe sahip olan kişilerdir [96]". Şenel (1968) (akt. Öktem)* siniklere göre yaşamın tek anlamını erdem olarak ifade etmiştir. Erdem ahlak ve bilgidir ancak kuramsal değil uygulayıcı bir ahlak gerekir [97]. Bu bağlamda, kişinin davranış biçiminin ancak uygulamaya geçtiğinde içselleştirilebileceği ve özümsenebileceği düşüncesine varılabilir.

---

[92] Cevizci, a.g.e., s.243
[93] Gündüz, a.g.e., s.50
[94] Cevizci, a.g.e., s.243
[95] Cevizci, a.g.e., s.243
[96] Abdulkadir Mahmutoğlu, Kırsal Alanda Çevre Sorunlarına Etik Yaklaşım: Kırsal Çevre Etiği, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara, 2009, s.38
[97] Öktem, a.g.e., s.370

Diyojen'in davranışları yaşadığı toplum içerisinde bazı kesimler tarafından felsefi bir tavır olarak adlandırılmış olsa da bazı kesimler tarafından topluma karşı aykırı duruşu olan ve sınırları olmadan yaşam tarzı süren biri olarak görülmüştür. Diyojen'in yaşam biçimi ve değerleri, toplumsal düzlemde farkındalık yaratarak sinik tutumu ve sinizm kavramını gün ışığına çıkarmış, günümüzde de popüler araştırma konularından biri haline getirmiştir.

Alanyazında sinizm kavramına ve siniklerin düşünce yapılarına yönelik pek çok görüş yer almaktadır (Bknz. Tablo 2). Bunlardan bazıları günümüz sinizm kavramına temel oluşturacak bilgi içermekte, bazıları ise daha önce araştırmacılar tarafından oluşturulan görüşleri destekler niteliktedir. Sinizm kavramına ve siniklere yönelik görüş ve tanımlardan bazıları Tablo 2.'de yer almaktadır.

Tablo 2. Sinikler ve Sinizm Kavramına Yönelik Görüşler

Yazar (Yıl)	Görüş(ler)
More (1923)	Sinizm, kendi felsefi günlerinin başlangıcında, aynı felsefe gibi bir yaşam biçimidir [98].
Fuller (1931)	Sinikler, dini ve hükümete bağlı olan örgütleri suni ve gereksiz görmüş ve alay etmişlerdir [99] [100].
Bonime (1996)	Sinizm, herhangi bir insanın bir diğeri için gerçek bir dostluğu veya sevecen endişesini deneyimleme kapasitesindeki öznel bir inançsızlıktır (akt. Sievers, 2007) [101].
Oxford İngilizce Sözlüğü (1989)	Modern sinikler, insan güdü ve eylemlerinin iyilik ya da samimiyet içerdiğine inanmayan bir yaradılışa sahip ve bunu alaycı ve iğneleyici şekilde ifade etmeye alışmış bir alaycı hata bulucudur [102].

[98] More, a.g.e., 1923
[99] Fuller, a.g.e., 1931
[100] Dean ve diğerleri., a.g.e., s.342
[101] Burkard Sievers, It is new, and it has to be done!: Socio-Analytic Thoughts on Betrayal and Cynicism in Organizational Transformation, Culture and Organization, , 2007, s.7
[102] Brandes ve Das, a.g.e., s.236

Tablo 2. Sinikler ve Sinizm Kavramına Yönelik Görüşler (devam)

Yazar (Yıl)	Görüş(ler)
Egan (1994)	Sinikler; (1) Pes eden ama susmayan bir kişilerdir, (2) Bir şeylerin dezavantajlı yönlerini keşfedip bunları abartmak gizemli bir kabiliyete sahiptirler (akt. Culter, 2000) [103]. Çoğu zaman eylemler içinde gizli bir motivasyon olduğuna inanan sinikler, tarafsız bir tutum yerine bir aldatmaca görmeyi beklerler. Örgütsel kararların resmi gerekçelerini de kabul etmeye pek yanaşmazlar (akt. Dean ve diğerleri, 1998) [104].
Andersson (1996)	Sinizm, bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe, ya da örgütlere karşı hayal kırıklığı, hüsran gibi olumsuz duygular ile ya da tüm bunların güvensizliğiyle oluşan genel ve özel bir tutumdur [105].
Mautner (1997)	Sinizm, (a) Özellikle insanların, gizli, açığa vurulmamış amaçları hakkında kötümser, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu, (b) Kendi çıkarlarını korumak veya arttırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme, işleri idame etme eğilimidir [106].
Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)	Sinizm, Antik Yunanistan'da doğan bir düşünce okulu ve bir yaşam biçimidir [107].
Abraham (2000)	Sinizm, insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir. Aşağılama ve zayıf kişilerarası bağlarda karakterize edilir [108].

[103] Ian Cutler, The Cynical Manager, 2000, s.296
[104] Dean ve diğerleri., a.g.e., s.346
[105] Selcan Güler, Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2014, s.37
[106] Nuray Tokgöz ve Hakan Yılmaz, Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, 2008, s.285
[107] Dean ve diğerleri, a.g.e., s.342

Tablo 2. Sinikler ve Sinizm Kavramına Yönelik Görüşler (devam)

Yazar (Yıl)	Görüş(ler)
Mantere ve Martinsuo (2001)	Günümüzde sinizm, antik siniklerin acımasız eleştirmeler olarak bilinmelerinden farklı olarak, doğal karamsarlık ve güvensizliği çağrıştırmaktadır [109].
Turner ve Valentine (2001)	Sinizm, güvensizliğin güç düzeylerini, düşmanca kuşku duymayı, başka insanların dürtülerini kötülemeyi kapsayan ahlaki değerlerin en özel ve genel boyutudur [110] [111].
Vice, 2011	Sinizm, "insanların kıymetli değerlerine ve motivasyonlarına ya da karakterlerinin güçlü olmasına ve asaletlerine dair kuşkulu ve bir şüphecilik ya da güvensizlik tavrıdır" [112].
Rose, 2017	Sinizm, güvensizlik, profesyonel görevi kötüye kullanma ve tükenmişliğe giden yol olarak kabul edilir [113].

Sinizme kavramsal açıdan bakıldığında ortak kanı çoğunlukla "olumsuz tutumlar" olarak nitelendirilse de tutumun arkasında hep farklı bir "kanı" söz konusudur. Sinizm; "*kişilerin ardında gizlediği bir düşüncenin var olduğu, tüm gizli yanların belirli bir amaca hizmet ettiği, toplumsal dayatmaların kişileri bir tutuma sürüklediği ve bu nedenle kişinin özünün iyilikten uzaklaşıp erdemsizliğe yöneldiği tutum*" olarak tanımlanabilir.

[108] Tokgöz ve Yılmaz, a.g.e., s.289
[109] Saku Mantere ve Miia Martinsuo, Adopting and Questioning Strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent, 17th EGOS - European Group for Organization Studies Colloquium, Lyon, 2001, s.5
[110] Alphonos Johannes Aloysius Maria Naus, Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing the Organization, 2007, s.19
[111] Güler, a.g.e., s.37
[112] Samantha Vice, Cynicism and Morality, Ethical Theory and Moral Practice, 2011, s.173
[113] Arthur Rose, Robbie Duschinsky ve Jane Macnaughton, The Art of Medicine: Cynicism as a Strategic Virtue, The Lancet, 2007, s.692

Sinizm kavramının var olmasını sağlayan sinikler, insanların yalan söyleme eğiliminde olduğu, samimiyetten yoksun ve dürüst olmadığı görüşünü kabullenmiştir. Özgener ve diğerleri (2008) (akt. Arslan, 2012) Siniklerin bazı temel özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır [114];

- Sinikler, yalan söyleme, yapmacık davranma ve başkalarını istismar etmeyi insanın temel karakteristiği olarak görürler.
- Sinikler, insanın seçimlerini yaparken bencil davrandıklarını, insan davranışlarının tutarsız olduğunu ve insanın güvenilmez olduğunu düşünürler.
- Sinikler, genellikle eylemlerin arkasında saklı güdüler olduğuna inanırlar.
- Sinikler, psikolojik objeye (kişi, örgüt, grup, toplum gibi) ilişkin bir şey düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç hissedebilirler.
- Sinikler, psikolojik objede dürüstlük ve samimiyet olmadığına dair net ifadeler içeren eleştiriler yapabilirler.
- Sinikler, psikolojik objeyle ilgili deneyim yaşadıklarında genellikle kendi yorumlarıyla olayları anlatır ve alaycı bir mizah kullanırlar.

Siniklerin yukarıda tanımlanan düşünce ve davranışları sinizm olgusunun temelini oluşturmaktadır. Yapılan bu tez araştırmasında, genel kavram olarak siniklerin duygu ve düşünce yapılarından yola çıkılarak, önce sinizm kavramının daha sonra örgütsel sinizm kavramının daha kolay anlaşılabilmesi amaçlanmıştır.

Tutum değişim koşulları özelinde sinizmi tutumunu değerlendirdiğimizde hangi bakış açısından değişime uğrayabileceği hususunda bize ışık tutacaktır. Beklentilerin, egoların, deneyimlerin, öz değerlerin beraberinde getirdiği olumsuz düşünce ve davranış biçimi kişinin tutumunu oluşturmaktadır. Savunmacı, kendini üstün gören veya göstermeyi amaçlayan yaklaşım tarzı ile yerleşen davranış biçimi kişinin egolarıyla ortaya çıkmakta, beklentilerine göre şekillenmekte, bu sayede kişi sosyal çevresinde bulunan diğerlerinden kendisini farklı kılmaktadır.

Sinizm kavramı bir yaşam biçimi olarak görülse de, temelinde güvensizlik, kuşku, karamsarlık barındıran, bazı araştırmacılara göre bir *kişilik özelliği* (örn.

[114] Elif Türkan Arslan, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, 2012, s.13

Abraham (2000)), bazılarına göre ise *tutumdan* ibarettir. Her iki düşünce biçimi arasındaki temel fark, kişilik özelliğinin değişmez, tutumun ise değişebilir olduğudur. Kişilik özelliği herkes için farklı ve değişmez nitelikte olup, ruhun örtüsü olarak nitelendirilmektedir. Değişime uğradığı takdirde kişilik çatışmalarına neden olduğu ve kişiyi mutsuz ettiği söylenebilir. Tutum ise kişiye göre değişkenlik gösterse de belirli bir süre aynı tutum sergilenmeye devam eder, ancak zaman içerisinde birçok faktörden (sosyal çevre, çevresel koşul, deneyimler vb.) etkilenerek değişim gösterebilir.

Katz ve Stotland (akt. İnceoğlu, 2010) özgül tutum değişim koşullarını; *Araçsallık işlevi* (uyumsal-yarar), *Ego-savunmacı işlev, Değer ifade edici işlev* ve *Bilgilendirme işlevi* olarak dört başlık altında sınıflandırmıştır. Temel anlamlarıyla incelenecek olursa İnceoğlu (2010) tarafından özgül tutum değişim koşulları aşağıda yer aldığı şekliyle tanımlanmıştır [115].

(1) *Araçsallık işlevi*; bireyin en fazla ödül en az ceza beklentisi varsayımına dayanmaktadır. Beklentisine göre kişi kendi tutumunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyecektir.

(2) *Ego-savunmacı işlev*; bir savunma mekanizması olarak nitelendirilmektedir. Bireyin kişiliğini koruyan ve temel değerlerine yönelik her tür tehlikeyi önlemeye yönelik olan bu yapı iki biçimde açığa vurulur;

   a. Var olan sorunu yadsıma ve hiç yokmuş gibi davranma, psikolojik bir takım rahatsızlıklara neden olabilir (agresif, depresif kişilik özelliği gibi)

   b. Çarpıtma, algılama düzeyindeki değişmeyle ortaya çıkar; çoğunda önyargı ve bilgi yetersizliği veya yanlışlığı söz konusudur.

(3) *Değer ifade edici işlev*; kişi kendisini öz değerleri açısından ifade etmek ve görmek istediği biçimde algılama sağlayan tutumlar geliştirir.

---

[115] Metin İnceoğlu, Tutum Algı İletişim, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2010, s.33-40

(4) *Bilgilendirme işlevi*; kişinin sahip olduğu bilgi seviyesine bağlıdır. Eğer bir kişinin belirli bir konu çerçevesinde fikri yok ise, bazı araçlardan elde ettiği bilgi ışığında olumlu veya olumsuz tutum sergileyebilir.

2.2. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizmin temelinde örgüte yönelik olumsuz tutumlar yer alır. Sinizm kavramından çıkarım yapılacak olursa, *kişilerin ardında gizlediği bir düşünce algısı* örgütsel açıdan güvensizlik, şüphe, tedirginlik gibi birçok olumsuz düşünce yaratabilir. Kişinin çalıştığı örgütün aldığı her karar ve davranışında veya her tür yaptırımında *saklı tutulan bazı çıkarların ön planda olduğu* ve bu çıkarların bazı *amaçlara hizmet ettiği* düşüncesinin hâkimiyeti, tüm olumsuz düşüncelerin temelini oluşturacak ve sinik tutuma sebep olacaktır.

Örgütsel sinizm kavramı ilk olarak 1989 yılında Kanter ve Mirvis tarafından yapılan araştırma ile göze çarpmaktadır. Kanter ve Mirvis, (1989) Amerikalı çalışanlar hakkında ulusal bir araştırma anketi düzenleyerek sinizmin neden örgütlerde yaygınlaştığını incelemiştir [116]. 1989 yılında yapılan araştırmada, Amerikan çalışanların %43'ünün çalıştığı örgüte karşı sinik olduğu saptanmış, 1991 yılında aynı araştırmacılar yaptıkları bir diğer çalışmada bu değerin %48'e yükseldiğini öğrenmiştir [117]. Amerikan endüstrisi ve iş hayatında en alt ve en üst düzeyde görev yapan çalışanlar arasında yaygın bir güvensizliğin hakim olduğu ve birbirlerine karşı düşmanlık beslediği görülmektedir. Örgütsel sinizm araştırmalarının başlangıcı sayılan bu araştırma anketlerinin sonucunda, örgütsel sinizm kavramına ilginin artarak günümüz popüler araştırma alanlarından biri haline geldiği söylenebilir.

Alanyazında yapılan araştırmalarda örgütsel sinizme yönelik pek çok tanım ortaya konulmuş, konuya ilişkin bazı tanımlamalar Tablo 3.'de yer almaktadır:

---

[116] Matrecia S. L. James, Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, The Florida State University, 2005, s.24

[117] Naus, a.g.e., s.29

Tablo 3. Örgütsel Sinizmle İlgili Önemli Bazı Kaynaklardaki Tanımlamalar

Yazar (Yıl)	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference (1977)	Örgütsel eylem, karar ve usullerdeki iyiliğin ya da samimiyetin reddedilmesidir [118] [119].
Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998)	(1) Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanış, (2) Örgüte karşı olumsuz duygu besleme ve (3) Bu düşünce ve duygularla örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel hareketlerde bulunma eğilimi olmak üzere üç boyutu içeren (biliş, duyuş ve davranış) örgütlere karşı geliştirilen olumsuz tutumdur [120].
Johnson ve O'Learly-Kelly (2003)	Örgütün adil olmadığına dair bir inanç, güvensizlik ve bu eylemler sonucunda bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ögeleri kapsayan bir tutumdur [121] [122].
Wanous, Reichers ve Austin (1994); Dean, Brandes ve Dhawadkar (1998); Abraham (2000)	Örgütsel sinizm, örgütle ilgili olumsuz yorumlar, örgütsel vatandaşlık davranışı, değişim etkilerine verilen cevaplar ve devamsızlık gibi bireysel davranışları etkileyebilecek bir değişken olarak dikkat çeken örgüte yönelik bir tutumdur (akt. Davis ve Gardner, 2004) [123].

[118] Goldner ve diğerleri, a.g.e., s.540
[119] Naus, a.g.e., s.15
[120] Dean ve diğerleri, a.g.e., s.345
[121] Jonathan L. Johnson ve Anne M. O'Learly-Kelly, The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal, Journal of Organizational Behavior, 2003, s.627-647
[122] Tuba Sağır ve Ebru Oğuz, Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, International Journal of Human Sciences, 2012, s.1096
[123] Walter D. Davis ve William L. Gardner, Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective, The Leadership Quarterly, 2004, s.440-441

Tablo 3. Örgütsel Sinizmle İlgili Önemli Bazı Kaynaklardaki Tanımlamalar (devam)

Yazar (Yıl)	Tanım
Abraham (2000); Reichers ve diğerleri (1997)	Çalışanların hoş olmayan düşüncelerinden ve örgütlenmenin ve yönetiminin gerçekleştirdiği eylemler hakkındaki hayal kırıklığı duygularından koruyan bir kendini savunma biçimi olarak hizmet eder (akt. Naus, 2007) [124].
Wilkerson (2002)	Genel olarak çalışan kuruluşuna ve prosedürlerine, süreçlerine ve yönetimine yönelik olumsuz bir tutum, bu unsurların genel olarak çalışanların çıkarlarına karşı çalıştığına dair bir inanca dayanmaktadır (akt. Kurt, 2014) [125] .
James (2005)	Örgütsel sinizm, bireyin istihdam eden örgütüyle ilgili, olumsuz inanç, duygu ve ilgili davranışlarla karakterize olan tutumları ifade eder. Ek olarak, çevresel etkilerle değişime yatkın kişisel sosyal deneyimlerin tarihine bir cevaptır [126].
Naus (2007)	Örgütsel sinizm, örgüte karşı uzak bir çalışan tutumu ve çalışanın çalışma ortamındaki olumsuz koşullara davranışsal tepkisidir [127].
Blanca ve Ramona (2016)	Örgütsel sinizm, örgütsel değişime özgüdür ve gerçek bir anlam ifade eder. Değişim liderlerine olan güvenin kaybı ve şeffaf ya da tam olarak başarılı olmayan değişim girişimlerinin cevabı olabilir [128].

[124] Naus, a.g.e., s.70
[125] İlge Kurt, An Exploration of the Relationship Between Organizational Identification and Cynicism: The Role of Authentic Leadership, International Journal of Business and Management Studies, 2014, s.132
[126] James, a.g.e., s.7-8
[127] Naus, a.g.e., s.5
[128] Grama Blanca ve Todericiu Ramona, "Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism", Studies in Business and Economics, 2016, s.49

Örgütsel sinizm kavramı Tablo 3.'de yer alan tanımlar kapsamında irdelendiğinde, "çalışanların örgütten beklentilerinin karşılıksız kalması sonucunda örgüte karşı güvensiz ve şüpheci yaklaşması, bu sebeple örgüte karşı takındığı olumsuz tutum ve davranışlar bütünü" olarak ifade edilebilir.

Güvensiz yaklaşım, çalışan beklentilerinin karşılıksız kalması veya örgütün çalışana kendisini değerli hissetmesini sağlayacak tutum ve davranışları sergilememesi ile ortaya çıkabilmektedir. Terfi ve pozisyon değişikliği beklentisi, ücretinde artışın yanı sıra çalışanın örgütsel alınan kararlara katılımının sağlanması da kendisini ve düşüncelerine değer verildiğini düşünmesi açısından çalışan beklentisi olarak tanımlanabilir.

Kişisel beklentilerin aksine çalışma ortamındaki huzurun sağlanamaması, aşırı iş yükü, kesin bir rol tanımının yapılmayıp rol tanımlarının esnek tutulması, aşırı stres, aciliyeti olan işlerin çoğunlukta olması, liderin çalışanlardan etik olmayan beklentileri ve çalışanlara karşı etik olmayan davranışları, liderler tarafından birim veya bölümlerde çalışanların arasındaki rekabetin kontrol edilememesi, çalışan beklentilerine karşı duyarsızlık, performans değerlendirmelerinin adil yapılmaması gibi birçok faktör de çalışanı sinik tutuma sürükleyebilecektir. Bommer, Rich ve Rubbin (2005) (akt. Gkorezis, Petridou ve Krouklidou, 2015) yaşanan kurumsal skandalların ve liderlerin etik olmayan davranışlarının da çalışanların örgütlerine karşı sinizm tutumunda artışa neden olabildiğini [129] ifade etmektedir. Üretilen ürünlerin kalitelerinin şirket gereği uyma zorunluluğu olan kalite standartlarına uygun üretmeyip, gerçek olmayan kalite metrikleriyle ürünü piyasaya sürmek kurumsal skandal için örnek gösterilebilir.

Yapılan araştırmalarda, örgütsel sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde önemli ve uzun süreli olumsuz etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel sinizm kavramı iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı gibi temel

[129] Panagiotis Gkorezis, Eugenia Petridou ve Theodora Krouklidou, The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator, Europe's Journal of Psychology, 2015, s.621

sonuçlarla olumsuz ilişkili olduğu için örgütsel açıdan endişe konusu olmuştur (Örn. Chiaburu ve diğerleri, 2013) [130].

Örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, örgütsel bağlılık, motivasyon ve değişim yaratma niyetinde azalmalarla ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla örgütsel sinizm, örgütsel ortamlarda genellikle belli bir düzeyde *zehirlilik** ile ilişkili olduğu görünmektedir [131]. Yapılan bu ilişkilendirmeler detaylıca incelenecek olursa, hem çalışan hem de örgütsel açıdan farklı sonuçlara yol açmaktadır. Örgütsel sinizm tutumu çalışan açısından incelendiğinde; çalışan performansında azalma, örgüte bağlılığın azalması, örgütsel vatandaşlık davranışlarda isteksizlik, etik olmayan davranışlarda bulunma, moral ve motivasyonda azalma, kişilerarası çatışma, kurallara uymama, örgütteki lidere olan güvende azalma, itaatsiz davranışta bulunma, devamsızlık yapma, sabotaj ve/veya hırsızlık ve/veya dolandırıcılık yapma; Örgütsel açıdan irdelendiğinde ise; işgören devir oranının artması, işgücü verimliliğinde azalma, örgütsel performansta azalma, işe devamsızlık oranlarında artma gibi bazı olumsuz tutumlara neden olabilmektedir [132] [133] [134] [135].

Çalışanları sinik tutum geliştirmeye sevk eden etmenlere yönelik alınabilecek önlemler ve yapılabilecek örgütsel düzenlemelerin bazılarını Efilti ve diğerleri (2008) şu şekilde tanımlamıştır [136];

- Örgütlerde en önemli değerin işgörenler olduğunu fark etmek
- İşgörenleri maddi, manevi, sosyal ve kültürel anlamda desteklemek,

---

[130] Gkorezis ve diğerleri, a.g.e., s.621

* *Örgütsel zehirlilik, insanları işlerinden, iş arkadaşlarından ve organizasyonlardan ayıran yaygın, yoğun, enerji çeken, olumsuz duygudur. (http://sk.sagepub.com/reference/organization/n409.xml)*

[131] Robert S. Rubin, Erich C. Dierhoff, William H. Bommer ve Timothy T. Baldwin, "Do leader reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change", The Leadership Quarterly, 2009, s.680

[132] Hakan Vahit Erkutlu, "Negatif Örgütsel Davranış", Örgütsel Sinizm, Akademisyen Kitabevi, 2017, s.89-90

[133] Lynne M. Andersson ve Thomas S. Bateman, Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects, 1997

[134] John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin, Cynicism About Organizational Change, Group & Organization Management, 2000

[135] Gamze Kalağan, Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2009

[136] Nil Pelit ve Elbeyi Pelit, "Örgütsel Sinizm", Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm, 2014, s.83

- İşgörenlerin stres düzeyini düşürmek ve tükenme noktasına gelmelerinin önüne geçmek,
- İşgörenlerin fiziksel ve teknolojik çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İşgörenlere örgütteki değişimler hakkında bilgi vermek ve örgütsel iletişimin önemini göz ardı etmemek,
- İşgörenlerin yönetime katılmalarına olanak tanımak,
- İşyerindeki monotonluğu azaltmak,
- İşgörenlerin, görevleriyle ilgili gerçekçi beklentilere ve hedeflere odaklanmasını sağlamak.

Yukarıda tanımlanan maddeler çalışan odaklı olup, entelektüel sermayenin [137] en önemli unsurlarından biri olan insan sermayesinin önemini ortaya koymaktadır. Örgütler bu sermayeyi kendi bünyelerinde tutabilmeleri için doğru insan kaynakları politikaları belirlemeleri gerekliliği söz konusudur. Çalışanın sahip olduğu nitelikleri, yetkinlikleri ve belirlenecek olan kariyer hedefi doğrultusunda örgüt politikaları belirlenmeli ve bu politikalar çalışanda aidiyet duygusu yaratıp örgütsel bağlılığı attıran nitelikte olmalıdır. İnsan kaynakları politikalarının çalışanları kendilerini değerli hissetmesini sağlar nitelikte olması, çalışan motivasyonunu arttıracağı ve kendisini değerli hissetmesi daha verimli çalışacağı söylenebilir. Böylelikle sinik tutum geliştirme olasılığı azalabilir.

Çalışan beklentileri çalışanda umut veya umutsuzluk yaratacaktır. Eğer beklentileri umuda dönüşürse örgütsel açıdan çalışanın maddi, manevi, sosyal ve kültürel anlamda desteklenmesi beklentilerinin karşılanmasına, örgütün ona değer verdiğini ve onun beklentilerini gözeterek örgütsel kararlar aldığını düşünmesini sağlayacağı söylenebilir. Örneğin, örgütün etkili bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi oluşturması, örgütün kendi ve personelinin güçlü olduğu ve gelişmesi gereken yetkinlikleri belirlemesine yardımcı olacaktır. Bu bakış açısıyla, insan kaynakları planlamaları yapılarak çalışan kariyer hedefinin belirlenmesi manevi açıdan kişinin değerli olduğunu hissettirecektir. Maddi açıdan

[137] Görmüş, A. Ş., Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2009, 11(1), s. 57- 75

değerlendirildiğinde ise çalışan terfi edebilecek ve performansa dayalı sistem ile ücreti belirlenebilecektir. Diğer bir açıdan ise örgütün çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirlemesiyle; çalışan yaratıcı gücü, verimliliği, görev bilinci, sorumluluk düzeyi, kendisine olan güveni, örgütsel bağı ve aidiyet duygusu artıp, ekip ruhu gelişecek ve iş doyumu ile beraber performansı da yükselecektir. Örgütün çalıştay, gezi, turnuva gibi sosyal ve kültürel faaliyetlerini düzenlemesiyle de çalışanın sinizm tutumunda azalma olacağı söylenebilir.

Çalışan motivasyonunu ve örgütsel yaklaşımını tetikleyen etmenlerden biri de çalışan stresidir. Çalışanın stres seviyesinin yüksek olması çalışanda mutsuzluk yaratacağı gibi daha huzurlu bir ortam arayışına da girmesine sebep olabilir. Çalışanın tükenme noktasına gelmeden çalışan stresinin azaltılması, örgütsel huzurun ve çalışan huzurun sağlanması açısından önemli olup örgütün çalışanı elinde tutmasına yardımcı olacaktır. Örgütün aksi durumda bir tutum sergilemesi durumuna, çalışan stresi seviyesi artacak, kendi stres seviyesini düzenleyemediği noktada tükenme noktasına yaklaşarak sinik tutuma eğilimi artacaktır.

Örgütlerin çalışma ortamlarında yapılabileceği örgütsel düzenlemeler ile çalışanın fiziksel ve teknolojik alandaki koşullarını iyileştirmek sinik tutum geliştirmeyi önleyen tutumlarda biri olarak tanımlanmaktadır. Örneğin çalışanın çalışma ortam örgüt çalışma alanına göre değişkenlik gösterse de genel olarak bir çalışma ortamındaki *aydınlatma, havalandırma, nem, sıcaklık, ses ve gürültü* [138] gibi bazı faktörler doğrudan çalışma koşullarını etkilemektedir. Örneğin çalışma ortamındaki hava sıcaklığının yüksek ya da düşük olması, çalışan sağlığını etkileyeceği gibi çalışma verimliliğini azaltır. Tanımlanabilecek tüm olumsuz fiziksel koşullar, çalışanlarda fiziksel yorgunluk ve tekdüzeliğe neden olabileceği gibi teknolojik yetersizliklerin de harcanan gereksiz efor sebebiyle çalışana kendisini değersiz hissettirecek ve çalışma koşullarıyla beraber örgütü sorgulatabilecek ve sinik tutuma sebep olabilecektir.

---

[138] Demirci, M.K. ve Armağan, K., "Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi," Sosyal Bilimler Dergisi, 2004, 7, s.1-13.

Örgütsel esneklik; örgütün hızlı karar alması, yeni deneyim ve gelişimlere daha açık olunması, kurallarda esneklik sağlanabilmesi olarak değerlendirilebilir. Bu bakış açısında, çalışan örgütün katı kurallarından çok bireysel bir yaklaşıma odaklanır, yükselme ve başarı sağlamak için örgüt içerisinde bir rekabet ortamının yakalanacağı söylenebilir. Örneğin, çalışan perspektifinden irdelendiğinde örgütte alınan kararların yavaş alınması, beklenen durumun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda çalışanın kuşku duymasına neden olabilir. Ya da, çalışan beklentilerinin zamanında karşılanmaması örgütün söylediği ile yaptıklarının farklı olduğuna inanmasına yol açabilir. Bu nedenle, örgütsel esnekliğin artması sinik tutumu azaltabileceği gibi çalışanın örgüte karşı güvenini de arttıracaktır.

Örgütün örgütsel değişime aşama aşama yönelmesi gerekmektedir. Değişimde çalışanlar bilgilendirilmeli hatta katkı sağlamaları için teşvik edilmelidirler. Değişim sürecinde örgüt, açık ve anlaşılır bir iletişim yöntemi benimseyerek çalışanı değişime istekli hale getirmelidir. Örgüt ve çalışanın birlikte değişimi gerçekleştirme algısı olası tepkilerin önüne geçecek hatta çalışan desteğiyle motivasyonda artış sağlayıp sinik tutumu azaltabilecektir.

Çalışanların yönetime katılmalarına olanak tanımak, çalışanın örgütle ilgili kararların alınmasına katkı sağlaması anlamına gelmektedir. Eren (2012) yönetime katılmayı; "*Yönetici veya örgüt ile çalışan arasında işbirliği kurarak örgüt verimliliğinin arttırmak* [139]*"* olarak tanımlanmıştır. Psikolojik yakınlaşma olarak da nitelendirilebilen bu durum, çalışanın bu olanak ile benlik gereksinmelerini de tatmin etmek anlamına gelebilmektedir. Örgütsel açıdan yönetici ve çalışanlara tanınan yetki alanları bazında değerlendirildiğinde, eğer çalışan örgütsel alınan kararlara iştirak ederse uygulamada kendi kararı olarak benimseyerek işi titiz bir biçimde gerçekleştirecektir, eğer iştirak etmezse çalışan kendi kararı olmadığı için alınan kararı sorgulayacak ve sinik tutuma sebep olabilecektir.

Tekdüzelik, bir diğer adıyla monotonluk, çalışma ortamının stresten uzak olması anlamını taşıyabilir. Çalışma ortamının stresten uzak olması monotonluk yaratacağı gibi stresli olması da çalışanda huzursuzluk, gerginlik ve mutsuzluk

---

[139] Erol Eren, Örgütlerde Yönetime Katılma, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2012, s.14-28

yaratacaktır. Bu bağlamda, örgütlerde itidalli bir ölçüde stres yaşamak çalışanı tekdüzelikten kurtaracak, yapmış olduğu işe dinamiklik katacak ve örgüte karşı olumlu düşüncelere yönelmesine vesile olacaktır.

Çalışanların motivasyon kaynaklarının en önemlilerinden biri beklentilerinin çalıştığı örgüt tarafından yerine getirilmesidir. Gerek çalışan gerekse örgütsel açıdan çalışan beklentilerinin yerine getirilebilir ve gerçekçi olması çok önemlidir. Aksi durumda, gerçekçi olmayan beklentiler çalışanda umutsuzluğa ve mutsuzluğa sebep olacak, örgüt açısından bakıldığında ise çalışan tarafından gerçekleşme ihtimali olmayan bir durumun karşısında çalışanla karşı karşıya gelebilecektir.

Bir diğer motivasyon unsuru da çalışanın hedeflere odaklanarak çalışmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, çalışan hedeflerinin gerçekleştirilebilir ve ölçülebilir olup performans değerlendirmenin de bu sonuçlar ışığından yapılıyor olmasıdır. Gerçekleştirilen ancak ölçülemeyen hedefler, benzer işi yapan çalışanlar arasında yapılacak olan değerlendirmede sağlıklı sonuç vermeme ihtimaline neden olabilecek ve yapılan değerlendirmenin adil olmadığı düşüncesini doğurabilecektir. Bir diğer taraftan, örgütlerin çalışanlara kısa vadeli hedefler belirlemesi gerekliliğidir. Örgütler eğer uzun vadeli hedefler belirlerse çalışan motivasyonunda azalma, belirlenen hedeflerden uzaklaşma, hedefe henüz ulaşamamanın verdiği stres ve iş doyumsuzluğu görülebilecektir.

Yukarıda tanımlanan önlemlerin alınması ve örgütsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ile çalışanların örgüte karşı tutumları değişebilecek, çalışma ortamında yakalayacakları huzurla daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına olanak sağlayabilecektir.

Çalışanların örgüte karşı adaletsiz algısı, tükenmişlik, mesleki doyum ve adanmışlık düzeylerinin düşük olması, yöneticilerin liderlik stilleri ile örgütsel değişimlerin yanlış yönetimi, çalışanların örgüte karşı tutumlarını olumsuz etkilemekte ve örgütsel sinizm kavramını yaratmaktadır [140]. Sinizm kavramının beraberinde getirdiği bu olumsuz algının ötesinde yapılan araştırmalarla Dean ve

---

[140] Sağır ve Oğuz, a.g.e., s.1095

diğerleri (1998) tarafından örgütsel sinizmin mevcut kavramsallaştırmaya kıyasla bir takım avantajlarının da olduğu değerlendirilmiştir [141]. Bu avantajlar şu şekilde belirtilmiştir.

(1) İlk olarak, örgütsel sinizmin bir özellik değil durum olduğunu daha açık hale getirmektedir.

Bu durumun hem belirli örgütsel tecrübelere dayandığını, hem de bireysel tecrübelerin değişimi gibi zamanla değişebildiğini belirtmektedir. Örneğin, çalıştığı örgütte sinik tutumda olan bir kişi iş değişikliği yaparsa tutumundan sıyrılabilir, bu da ortamın, yaşanan tecrübelerin ve örgütsel tüm davranışların önemli birer etken olduğunun bir göstergesi niteliğindedir.

(2) *İkinci olarak da sinizmin belirli bir iş veya meslekle sınırlı olmadığı, kesinlikle çok çeşitli mesleklerde gözlemlenebildiği ifade* edilmiştir.

Burada önemli olan hangi meslek türlerinde sinizm tutumunun yoğunlukta olduğudur. Eğer dağılım tutarlı bir şekilde meslek gruplarına veya ilgili birim/bölüme dağılmamış ve bazı meslek grupları veya ilgili birim/bölümde yoğunluk söz konusu ise, burada örgütsel bazı incelemelerin yapılması gerekmektedir. Aksi halde sinizm tutumu yaratan sorunun kaynağına ulaşmak zorlaşacaktır.

(3) Üçüncü olarak da örgütsel sinizmde, inancın yanı sıra duygu ve davranışı da dahil ederek kuramın kavramsallaştırılmış olmasıdır.

Sadece inanç boyutu değerlendirildiğinde duygusal ve davranışsal boyutlar göz ardı edilmiş olacağı için inancın beraberinde getirdikleri örgütsel sinizm değerlendirmesine alınamamış olacaktır.

(4) Son olarak da, örgütlenmeyi bir sinizm hedefi olarak ele alarak, örgütsel değişim hakkındaki sinizm gibi yapılar, belki de türetilebilecekleri daha geniş bir bütün olarak ele alınır. Eğer çalışanlar, örgütlerin genellikle yetersiz ve

---

[141] Dean ve diğerleri, a.g.e., s.347

iki taraflı olduğunu düşünürse, örgütsel değişikliklerin ciddi bir şekilde üstlenilmesinin beklenemeyeceği düşünüleceği için örgütün başarısız olması beklenecektir.

Andersson (1996) ve Bateman ve diğerlerine (1992) (akt. Gkorezis ve diğerleri, 2015) göre; örgütsel sinizm, karşılanmamış vaatlerden değil, geniş bir yelpazede karşılanmamış beklentilerden gelişmektedir. Çalışanlar, örgütlerin nasıl davranması gerektiği veya geçmişte neler yaşadıklarına dair genel inançlara dayanan işveren beklentilerine sahip olabilir [142].

Sinizm konusunda yapılan araştırmalar yerli ve yabancı olarak değerlendirildiğinde bu çalışmada yer alan tartışmalara da ek olarak pek çok araştırma görülebilmektedir. Özetle bu araştırmalar ilerleyen paragraflarda değerlendirilecektir.

Yapılan bu araştırmalarda, örgütsel destek algıları, dağıtım adaleti, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven algısı, tükenmişlik gibi pek çok değişkenle arasındaki ilişkinin ortaya konmasına yönelik araştırmaların yapıldığı görülmektedir. (Kalağan, 2009; Yalçınkaya, 2013; Özcan, 2013; Gültekin, 2014; Güler, 2014; Gün, 2015; Gündüz, 2014; Çetinkaya ve Özkara, 2015)

Kalağan (2009) [143], araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmayı, 2007-2008 akademik yılında 305 araştırma görevlisine yönelik yapmış ve sadece 214 araştırma görevlisinden geri bildirim alabilmiştir. Yapmış olduğu araştırma sonucunda, araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumlarına yönelik; (1) En yüksek düzeyde *bilişsel*, (2) En düşük düzeyde *duyuşsal* boyutun yer aldığı görülmektedir. Dean, Brandes ve Dhawadkar tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçeği kullanarak Türkçe uyarlamasını gerçekleştiren Kalağan, yapmış olduğu uyarlama sonrasında ülkemizde aşağıda örnekleri yer alan birçok çalışmada bu ölçeğin kullanıldığı görülmektedir.

---

[142] Johnson ve O'Learly-Kelly, a.g.e., s.630
[143] Kalağan, a.g.e., 2009

Yalçınkaya (2013) [144] dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerine etkisine yönelik yapmış olduğu araştırmada, Türk Hava Yolu Kabin Memurları Derneği'n üye kabin memurlarını araştırma evreni olarak belirlemiştir. 124 kişinin katılım sağladığı ankette, Dean ve diğerleri (1998), Eaton (2000) ve Brandes (1997) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Eaton (2000) tarafından geliştirilen ölçek haricinde diğer iki ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe ve geçerliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen veri sonucunda, dağıtım adaletinin örgütsel sinizm üzerine etkili olduğu saptanmıştır.

Özcan (2013) [145], örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmada Kalağan (2009) tarafından uyarlanan ölçeği kullanmıştır. Antalya ilinde özel bir hastanede çalışan 253 kişinin araştırma evreni olarak belirlendiği bu araştırmada 100 kişiden araştırmaya yönelik veriyi elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Gündüz (2014) [146], ruhsal liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye yönelik yapmış olduğu araştırmada, duygusal zekanın aracı etkisi üzerinde durulmuştur. Luczywek tarafından tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğinin kullanıldığı bu araştırmada, ruhsal liderliğin örgütsel sinizmi azaltıcı bir rol oynadığında, duygusal zeka ve örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Gültekin (2014) [147], psikolojik sözleşme ihlalleri ile örgüte karşı sinik tutum arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi üzerine yapmış olduğu araştırmayı üç kamu üniversitesinde görevli akademik ve idari personellerine yönelik gerçekleştirmiştir. Dağıtılan 409 anketin 311 tanesi doldurularak geri dönmüş, ancak yapılan incelemeler sonucunda sadece 209'unun verisi analize dahil edilmiştir. Dean,

---

[144] Akansel Yalçınkaya, Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2013

[145] Fatma Özcan, Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2013

[146] Gündüz, a.g.e., 2014

[147] Selma Gültekin, Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2014

Brandes ve Dhawadkar tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçek kullanılarak yapılan bu araştırma sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların psikolojik sözleşme ihlallerine yönelik algısı ile örgüte karşı sinik tutum geliştirme arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

Güler (2014) [148], örgütlerde güven algısının örgütsel sinizm üzerine etkisine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Örgütsel sinizme yönelik Dean, Brandes ve Dhawadkar tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçek kullanılarak yapılan bu araştırma, Denizli ili Organize Sanayii Bölgesi'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda beyaz yakalılardan oluşmaktadır. 450 adet dağıtılan anketin eksiksiz cevaplanan sadece 282'si araştırmaya dahil edilebilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, örgütsel güven algısının örgütsel sinizm üzerine etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Gün (2015) [149], öğretim elemanları algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapmış olduğu araştırmada, örgütsel sinizm ölçeği olarak yukarıda yer alan araştırmalarda da kullanılan Dean, Brandes ve Dhawadkar tarafından 1999 yılında geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 1727 araştırma görevlisine yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada, araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Çetinkaya ve Özkara (2015) [150], hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisini araştırma konusu olarak belirlemiştir. Bu araştırmada, Kapadokya bölgesinde hizmet alanında faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı 32 otelde çalışan 720 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Örgütsel sinizmi ölçmek maksadıyla Brandes (1997) tarafından geliştirilen, Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Yapılan araştırma

---

[148] Güler, Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, 2014
[149] Gün, Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, 2015
[150] Fatih Ferhat Çetinkaya ve Belkıs Özkara, Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kastamonu, 2015

sonucunda, çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algı düzeylerinin örgütsel sinizm düzeylerinin önemli bir yordayıcısı olduğu belirlenen sonuçla arasındadır.

2.2.1. Örgütsel sinizmin türleri

Örgütsel sinizm türleri araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Örgütsel sinizm türlerini Andersson (1996) (akt. Gültekin, 2014) çalışan sinizmi [151] ve iş sinizmi olmak üzere iki başlık altında sınıflarken, Dean ve diğerleri (1998) "kişilik", "toplumsal/kurumsal", "çalışan/işgören", "mesleki" ve "örgütsel değişim" sinizmi [152] olmak üzere beş başlık altında toplamıştır. Yapılan bu tez araştırmasında Dean ve diğerleri tarafından sınıflandırılan örgütsel sinizm türleri baz alınarak örgütsel sinizm türleri açıklanmıştır.

Örgütsel sinizm, işyerindeki diğer sinizm biçimlerinden farklıdır; örneğin örgütsel değişim hakkındaki sinizm, başarılı bir değişim için kötümser bakış açısını içerir ve sorumlu kişilere suçlamada bulunur ya da duygusal tükenme ve etkisizlik ile birlikte tükenmişlik boyutlarından biri olan meslek sinizmi, işe karşı uzak bir tutum ile karakterize edilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Schaufeli, Leiter, Maslach ve Jackson, 1996) (akt. Neves, 2012) [153]. Abraham (2000) (akt. Tokgöz ve Yılmaz, 2008), toplumsal, çalışan ve örgütsel değişim sinizmini psikolojik sözleşme ihlalleriyle; mesleki sinizmi tükenmişlikle; kişilik sinizmini de kişinin doğuştan muhalif olma özelliğiyle ilgili olabileceğini savunmuştur [154]. Dean ve diğerleri tarafından sınıflandırılan örgütsel sinizm türleri ilerleyen bölümlerde detaylandırılmıştır.

---

[151] Gültekin, a.g.e., s.21
[152] P. Brandes, , R. Dharwadkar ve J. W. Dean, Does Organizational Cynicism Matter? Employee And. Supervisor Perspectives On Work Outcomes, Eastern Academy of Management Proceedings, 1999
[153] Pedro Neves, Organizational Cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance The Leadership Quarterly, 2012, s.966
[154] Tokgöz ve Yılmaz, a.g.e., s.291

2.2.1.1. Kişilik sinizmi

İnsan doğasından gelen, genel olarak insanları olumsuz algılayan ve bu algıya göre sinik tutum sergilenen sinizm türü kişilik sinizmi olarak ifade edilebilir. Kişilik sinizmi doğuştan gelen ve değişmeyen tek sinizm türü [155] olup, kişinin güvensizlik duygusu ön plandadır. Küçümseme, alaycı tavır gibi genel sinizm tutumuna yönelik özellikleri içinde barındıran kişilik sinizmi, doğuştan gelen bir tutum olarak nitelendirilmektedir.

Kişilik sinizmi, başka kişilere karşı olumsuz algılamalar ve muhalefet içeren sabit bir kişilik özelliği olup dünyanın cana yakın olma kabiliyeti bulunmayan, ikiyüzlü, düzenbaz, umursamaz ve bencil insanlarla dolu olduğuna yönelik geniş kapsamlı bir genellemeye dayalı, kökleşmiş bir güvensizlik söz konusudur [156]. Şüpheci yaklaşım, genel güvensizlik hali, kaygılı tutum ve karamsar bakış açısı gibi birçok kişilik özelliği beraberinde kişinin çalıştığı örgüte karşı sinik tutum sergilemesine neden olabilmektedir. Örgüte karşı duyulan güvensizlik duygusu, hayata karşı kötümser (pesimist) yaklaşan kişinin genel tutumunu çalıştığı örgüte karşı genellemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişilik sinizmi, kişilik özelliği olması sebebiyle çalışanın sinik tutumdan kolaylıkla arınması mümkün gözükmemektedir. Sinik tutuma sahip olan bir kişi çalıştığı örgütte de olumsuz tutumlar içerisinde iş yapma eğiliminde olmaya devam ederse, bu durumun çalışma ortamının huzurunu, işin kalitesini ve ekip çalışmasını etkileme ihtimalinin olası olduğu söylenebilir.

2.2.1.2. Toplumsal/Kurumsal sinizm

Toplumsal bir diğer adıyla kurumsal sinizm, bir ülkenin vatandaşlarının hükümetlerine ve kurumlarına güvenmediği bir örgütsel sinizm biçimidir [157]. Topluma ve kurumlarına karşı toplumsal sinizm ya da sinizm, olumsuz etki ile ilişkili görece istikrarlı, öğrenilmiş bir tutum [158] olarak kavramsallaştırılmıştır. Abraham'a

---

[155] R. Abraham., Organizational Cynicism: Bases and Consequences, Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 2000, ss.269-292
[156] Arslan, a.g.e., s.15
[157] Delken, a.g.e., s.17
[158] Abraham, a.g.e., ss.269-292

göre (2000) (akt. Pelit ve Pelit, 2014) , toplumsal sinizm toplumla birey arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerinden doğmaktadır [159].

Toplumsal sinizm bakış açısından psikolojik sözleşme, bireyin toplum veya kurumları arasında yükümlülüklere ve beklentilere dayalı yazılı olmayan sözleşme türü olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşme ihlali, birey beklentilerinin ya da bireyin toplumun bir parçası yapan yükümlülüklerin yerine getirilmemesi sonucunda oluşmaktadır. Hayal kırıklığı, umutsuzluk, güvensizlik, kızgınlık gibi duygusal tutumlara neden olan psikolojik sözleşme ihlalleri, bireyin sinik tutumuna sebep olabilmektedir.

2.2.1.3. Çalışan sinizmi

Çalışanlar arasındaki sinizm, Kanter ve Mirvis'e göre (1989) (akt. Sheel ve Vohra, 2016) genellikle liderlerin veya işverenlerin güdülerine ya da bir örgütsel birime, ideolojiye, sosyal sözleşmeye ya da kuruma veya bir bütün olarak kuruluşlara yöneliktir [160]. Bunting (2004) ve Feldman'a (2000) (akt. Cartwright ve Holmes, 2006) göre, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkisiz liderlik ve yönetim, işyerinde yeni anlaşmalar ve kurumların sürekli küçülmesi ve yönetimde karar alıcı katmanların azaltılması sonucu çalışan-işveren ilişkileri için çalışan sinizmini doğurmuştur [161].

Psikolojik sözleşme ihlallerinin bir sonucu olarak görülen çalışan sinizminin, çalışanın beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmaması durumunda ortaya çıktığı söylenebilir. Çalışan sinizmi ile sonuçlanan ihlaller Andersson (1996) (akt. Cartwright ve Holmes, 2006) tarafından üç başlık altında toplanmıştır [162];

---

[159] Pelit ve Pelit, a.g.e., s.78
[160] Rahul Chandra Sheel ve Neherika Vohra, Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering, The International Journal of Human Resource Management, 2016, s.1375
[161] Susan Cartwright ve Nicola Holmes, The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism, Human Resource Management Review, 2006, s.201
[162] Cartwright ve Holmes, a.g.e., s.201

(1) ***İş ortamının özellikleri*** (politikalar ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, etik olmayan davranış ve kurumsal sosyal sorumluluk, adaletsiz ücret politikaları vb.)

(2) ***Örgütün özellikleri*** (iletişim eksikliği, değişim uygulamasında yönetim yetersizliği, çalışan katılımının eksikliği vb.)

(3) ***İşin doğası*** (çatışmanın rolü, rol belirsizliği ve fazla iş yükü vb.).

Farklı bakış açılarında çalışan sinizminin olumlu veya olumsuz görülen bazı sonuçları söz konusudur. Örneğin, çalışanların sinik tutumu hizmet kalitesini azaltmakta [163], yabancılaşmaya, duygusal tükenmeye ve örgütsel değişime karşı direnmeye yol açmaktadır [164]. Çalışanlar üzerinde olumsuz tepkiler doğuran bu tutumun müşterilere karşı sergilenmesi durumunda, müşteri(ler) tarafından uygunsuz veya haksız olarak nitelendirilmekte ve bu değerlendirmelere göre müşteri tutumu da şekillenmektedir [165]. Örgütsel sinizmin iş performansını olumsuz etkilediğini öne süren teori ve kanıtlara rağmen (Örn. Byrne ve Hochwarter, 2008), Brandes ve Das'a (2006) göre araştırmacılar, özellikle etkisiz prosedürlere meydan okumak ve bunları değiştirmek gerektiğinde, sinizmin performansı artırabileceğini öne sürmüşlerdir [166].

2.2.1.4. Meslek sinizmi

İş veya bir başka deyişle meslek sinizmi, bir mesleğe karşı duyulan olumsuz düşünceler olarak ifade edilebilir. Örgütün yanlış yönetim politikaları, iş tanımlarını yetersiz yapması, çalışan rollerindeki belirsizlik gibi birçok faktör mesleki sinizmi

---

[163] Evangelia Demerouti ve Despoina Xanthopoulou, Arnold B. Bakker, How do cynical employees serve their customers? A multi-method theory, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2017, s.23

[164] Rahul Chandra Sheel ve Neherika Vohra, Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering, The International Journal of Human Resource Management, 2016, s.1375

[165] Demerouti ve diğerleri, a.g.e., s.23

[166] Das. S. Chiaburu, Peng, Ann Chunyan, In-Sue Oh, George C. Banks ve Laura C. Lomeli, Antecedents and Consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis, Journal of Vocational Behavior, 2013, s.182

doğurmaktadır. Mesleki sinizm tutumunda olan bir çalışan, mesleğine karşı duyarsız, aldırmaz, vurdumduymaz ve önem verme eksikliği yaşamaktadır [167].

Çalışanların işinden duyduğu memnuniyetsizlik ile sonuçlanan bu sinizm türü, çalışanın örgüt için gösterdiği çabanın karşılıksız olduğu algısı hakimdir. Motivasyon unsuru olabilecek takdir etme, ödüllendirme gibi yöntemlerin örgüt tarafından uygulanması durumunda çalışanın sinik tutumu azalacak, çalışan kendisini örgüt için değerli hissedecektir.

Mesleki sinizmde çalışanlar, yüksek mesleki bağlılığı yeniden gözden geçirebilirken, psikolojik olarak yıpranan çalışanlar sadece yeteneklerini değil, aynı zamanda genel olarak mesleklerinin değerini de sorgulamaktadır [168]. Bu bağlamda, mesleki sinizm birey tüm yaşantısını etkileyecek ve uç kararlar almasına sebep olabilecek çok önemli bir unsura dönüşebilir.

2.2.1.5. Örgütsel değişim sinizmi

Örgütsel değişim, örgüt içerisindeki mevcut yapının değişimi anlamını taşır ve örgütün bir bölümüne yönelik veya örgütsel yapıyı tümden değiştirebilecek nitelikte olabilir. Değişim kavramının içerisindeki bilinmezlik sebebiyle her zaman direnci de beraberinde getirmektedir. Direncin sebebi, mevcudun (konforun, düzenin ve diğer sahip olunanların her şeyin) değişimin sonucunda eskisinden farklı olması kaygısıdır.

Evrensel olarak kabul edilen bir tanım olmamasına rağmen, örgütsel değişim sinizmi genellikle, çalışanların belirli bir örgütsel değişim girişiminin başarılı olması konusunda kötümser olduğu (örn. yeni bir performans değerlendirme sistemi) ve yönetimin belirli bir örgütsel değişim için belirtilen veya kastedilen inançsızlık ile karakterize edildiği olumsuz bir tutum anlamına gelir (Feldman, 2000; Reichers vd, 1997) [169].

---

[167] Abraham, a.g.e., s273
[168] Brandes ve Das, a.g.e., s.244
[169] Tomas G. Thundiyil, Dan S. Chiaburu, In-Sue Oh, George C. Banks ve Ann C. Peng, Cynical about change? A Preliminary Meta-Analysis and Future Research Agenda, The Journal of Applied Behavioral Science, 2015, s.430

Yönetimin motivasyon ve yetenek eksikliğinden kaynaklanan başarısızlığa [170] atıfta bulunulan örgütsel değişim sinizmi, Reichers ve diğerleri (1997) tarafından "değişim liderlerine inanç kaybı ve tamamen ya da açıkça başarılı olmayan değişim girişimlerinin tarihine yanıt" olarak ifade edilmiştir [171]. Temelinde güvensizlik yatan bu tutum, beraberinde başarılı bir değişimi getirse bile çalışan nazarında her zaman olumsuz olarak algılanacaktır.

Örgütsel değişim sinizmi günümüzde birçok araştırma konusunun başlığı haline gelmiştir. Yapılan araştırmalardaki sonuçlar incelendiğinde, örgütsel değişim sinizmi örgütsel bağlılık, değişim çabalarını destekleme motivasyonu, son değişimin miktarı, denetleyici rol etkinliği algısı ve karar alma sürecine katılım oranı [172], görev performansı ve vatandaşlık davranışlarla [173] negatif ilişkiliyken, üretkenlik karşıtı/dışı* davranışlar [174], olumsuz duygusallık ve şikayet başvurularıyla [175] pozitif ilişkilidir.

2.2.2. Örgütsel sinizmin boyutları

Davranış bilimlerinin anahtar kavramlarından biri olan tutum, "*bireyi bir nesne kişi ya da durumla ilişki kurma anında, davranışa geçme öncesinde aldığı tavır, ortaya koyduğu duruş, başka bir deyişle eyleme hazırlanma veya hazır durma hali"* olarak tanımlanmıştır [176]. Kişinin tutumları hem inanç hem duygusal hem de davranışsal özelliklerimizden etkilenerek çift yönlü etkileşime sahiptir. Tutumların genel özellikleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır [177]; (1) Tutumlar öğrenilirler, (2)

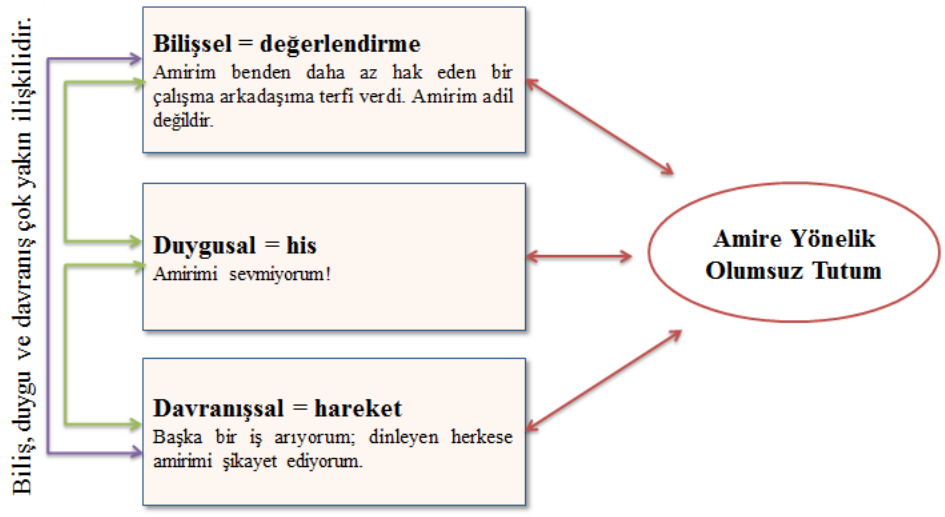
---

[170] David J. Stanley, John P.Meyer ve Laryssa Topolnytsky, Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, Journal of Business and Psychology, 2005, s.434-435
[171] Richard C. Thompson, Kurt M. Joseph, Lawrence L. Bailey, Jody A. Worley ve Clara A. Williams, Organizational Change: An Assesment of Trust and Cynicism, National Technical Information Service,Virginia, 2000, s.2
[172] John D. Watt ve Chris Piotrowski, Organizational Change Cynicism: A review of the literature and intervention strategies, Organization Development Journal, 2008, s.24-25
[173] Thundiyil ve diğerleri, a.g.e., s.430
** Üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik alanyazında üç farklı bakış açısı yer almaktadır. (1) Güvenlik tedbirlerinin kasıtlı ihlali gibi üretkenliği azaltıcı davranışlar, (2) Örgütün içinde bulunduğu çevreyle ilgili yasa dışı ya da ahlak dışı davranışlar, (3) Birçok çalışan tarafından sergilenebilen (örneğin, gerçekten olmadığı halde hastalık izninin alınması gibi) davranışlardır. (Sezici, 2015)*
[174] Thundiyil ve diğerleri, a.g.e., s.430
[175] Watt ve Piotrowski, a.g.e., s.24-25
[176] İnceoğlu, a.g.e., s.15
[177] Yavuz Odabaşı, Tüketici Davranışları, 2012, s.86

Tutumlar karmaşıktır, (3) Her tutumun bir güç derecesi vardır, (4) Kişinin diğer tutumları ile tutarlıdır ve son olarak da (5) Değiştirilebilirler. Tutumlar, psikolojik bir obje ile tetiklenmektedir. Bu obje birey için anlam taşır nitelikte olup kişide farkındalık yaratan herhangi bir şey olabilir. Odabaşı'na [178] göre, bir tutumun gücü bilişsel, duyusal ve davranışsal tutumların toplamı olarak düşünebilir.

Goldner ve diğerleri (1977) tarafından sinizm ile ilgili yapılan araştırmaların bilişsel boyut üzerinde odaklandığı ifade edilmektedir [179] [180]. Akabinde yapılan araştırmalarda ise araştırma odağının bilişsel boyutla sınırlı kalmaksızın düşünsel ve davranışsal boyutlar kapsamında da incelenerek aralarındaki ilişkiye odaklanıldığı görülmektedir.

Tutumların oluşturucu ögeleri olarak tanımlanan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal ögeler, Dean ve diğerleri tarafından kavramsallaştırılarak sinizm tanımında da yer aldığı görülmektedir. Robbins ve Judge (2015) tarafından tutumun üç unsurunun arasındaki ilişki örnekleriyle Şekil 1.'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Tutumun Unsurları (Robbins ve Judge, s. 73) [181]

[178] Odabaşı, a.g.e., s.75
[179] Feyza Gün, Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2015, s.13
[180] Goldner ve diğerleri, a.g.e., s.539-551
[181] Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, "Örgütsel Davranış", İnci Erdem, 14. Basım, 2015, s.73

2.2.2.1. Bilişsel (Cognitive) boyut

Örgütsel sinizmin ilk boyutu olarak değerlendirilen bilişsel boyutta, Dean ve diğerlerine (1998) göre "örgütün dürüstlükten yoksun olduğu" [182] düşüncesi hâkimdir. Oxford İngilizce Sözlüğü incelendiğinde dürüstlük kelimesi *"ahlaki ilkelerin sağlamlığı, doğruluk ve samimiyet*" olarak tanımlanmıştır [183]. Örgütsel bağlamda incelendiğinde, örgütün ve çalışanların dürüstlükten uzak, samimiyetsiz yaklaşımları örgüte karşı inancı olumsuz yönde etkilemektedir.

Bilişsel öge kelime anlamı itibariyle bilmeyi içerir. Zekâya ait ve duyuşsal öge ile birlikte çalışmasına rağmen bağımsız olarak tanımlanan bilişsel öge, "*bir tutumun inançlara ve bilgiye dayanan tarafıdır*" [184]. Tüm bu inanç ve bilgi bireyin daha önce yaşadığı olaylardan ve bilgi birikimlerinden beslenerek şekillenmektedir. Yaşanan olaylardaki farklı gerçeklerin ortaya çıkması ile bilginin gerçeklik durumu farklılaşabilir, kişinin inanç ve tutumunu etkileyebilir. Örnekle incelenecek olursa, Robbins ve Judge'a (2015) göre bilişsel öge, "ücretim düşük" ifadesi ile çalışanın ücretine karşı geliştirdiği tutumun bilişsel unsurunu, yani bir şeylerin nasıl olduğuna dair bir tarif veya inancı [185] açıklamaktadır. Burada, kişi genele göre kendi ücretinin düşük olduğu inancına sahiptir. Benzer iş yapan diğer çalışanlarla kıyaslamaya girildiğinde ancak bu algıya sahip olunabilecekken, kendisini olması gerektiğini düşündüğü pozisyona göre de kıyaslama yoluna gidebilir. Kişi kendisini gördüğün pozisyonda göremese de ücretiyle denk noktaya gelmesi bile belirli bir süre için bile olsa onu motive etmeye yetebilecektir.

2.2.2.2. Duyuşsal (Duygusal, Affective) boyut

Köklü (1995) duyuşsal ögeyi, olumlu veya olumsuz hisler içeren ve duyuşsal ögeleri içerme derecesine göre kişinin tutumunda farklılık yaratan [186] olarak tanımlamıştır. Duyuşsal nitelikleri his, uyum, hedef, yön ve yoğunluk olarak beş başlık altında sınıflandıran Anderson (1988) (akt. Köklü, 1995) tutumun en genel

---

[182] Dean ve diğerleri, a.g.e., s.341-352
[183] Dean ve diğerleri, a.g.e., s.341-352
[184] Nilgün Köklü, Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılması, 1995, s.82
[185] Robbins ve Judge, a.g.e., s.72
[186] Köklü, a.g.e., s.81

hedefini bir obje olarak tanımlamıştır. Tutum, bireyi bir obje ile karşılaştığında olumlu veya olumsuz yönde kararlı cevap vermeye hazırlayan, uygun hale getiren bir his olmaktadır [187] .

Sinizm, örgüte karşı tarafsız bir yargı değildir; güçlü duygusal tepkiler içerebilir. Sinizmin duygusal boyutu kavramsallaştırılırken, Izard'ın 1977'de yapmış olduğu çalışmaya [188] duyulan güven ile, duyguyu ifade eden hafif ve güçlü formlarda tasviri olan dokuz temel duygu şu şekilde tanımlanmıştır; ilgi-heyecan, keyif-neşe, sürpriz-şaşırtma, sıkıntı-ızdırap, öfke-hiddet, tiksinme-iğrenme, küçümseme-hor görme, korku-terör ve utanma-aşağılama. Örgütsel sinizmin duygusal boyutları bu duyguların birkaçını kapsar. Sinikler örgütlerine karşı duyduğu öfke sonunda örgütü hor görebilir. Kendi çalıştıkları örgütü düşünürken sıkıntı, tiksinti hatta utanç yaşayabilirler. Dolayısıyla sinizm, çeşitli olumsuz duygularla ilişkilendirilir. Bununla birlikte, ironik olarak, sinikler, standartlarına göre değerlendirdikleri ve isteyerek buldukları örgüte olan üstünlüklerinden gizli bir zevk alabilirler [189].

Robbins ve Judge'a (2015) göre bilişsel ögede ki ücretinin düşük olduğu inancının altında yatan tutumun bir sonraki aşamada "duygusal boyut için zemin hazırladığı [190]" ifade edilmektedir. "Ne kadar az kazandığıma öfkeleniyorum" ifadesi ile de çalışanın aldığı düşük ücrete karşı geliştirdiği tutumun duygusal boyutu ortaya konmaktadır. Temelinde ücretinin düşük olduğu algısı yatan bu tutum bir ileriki safhaya geçerek duygusal boyuta dönüşmüştür. Kişide oluşan olumsuz duyguların kişinin inancı devam ettiği sürece devam edebileceği ve beraberinde sinik tutumu getirebileceği söylenebilir. Bu bağlamda çalışanın sahip olduğu duyuşsal boyuttaki sinik tutum, davranışsal boyuta dönüşmeden örgüt tarafından fark edilmesi önemlidir. Örgüt tarafından bu tutumun kontrol edilebilir hale gelmesi ve çalışanın arındırılması örgüt iç işleyişinin sağlıklı yürümesi açısından kritik olduğu söylenebilir.

---

[187] Köklü, a.g.e., s.82
[188] C.E. Izard, Human Emotions. New York, Plenum Press, 1977, s.7
[189] Dean ve diğerleri, a.g.e., s.346
[190] Robbins ve Judge, a.g.e., s.72

2.2.2.3. Davranışsal (Behavioural) boyut

Robbins ve Judge'a (2015) göre davranışsal öge, birine veya bir şeye yönelik belirli bir şekilde davranma eğilimi [191] olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel boyutta ücretinin düşük olduğuna inanan çalışan, duygusal boyuta inancını duyguya dönüştürerek az kazandığı inancına öfke duymaya başlamıştır. Öfkenin beraberinde getirdiği davranışsal yaklaşım Robbins ve Judge tarafından örneklendirilerek "Daha iyi ücreti olan başka bir iş arayacağım." ifadesiyle geliştirilen inancın davranışa yönelmeye başladığı ifade edilmektedir.

Davranışsal boyuta göre sinik olarak nitelenen çalışanlar, örgüt içinde gelecek olaylar hakkında karamsar tahminler yapma eğilimindedirler ve çoğu zaman insanı küçük düşürmeye yönelik olumsuz davranışlarda bulunabilirler [192]. Örgüte karşı eleştirel yaklaşarak olumsuz inanç ve düşünceleri dile getirmek; örgütü yermek veya küçümser tavırda yaklaşmak; kısaca örgüte karşı inancının olmadığını sözlü veya davranışsal olarak yansıtmak davranışsal boyut olarak tanımlanabilir.

Davranışsal boyut inancın evrildiği son boyuttur. Davranışsal değişimin olması için adım adım geriye giderek önce duygusal boyutta kişinin tatmini sağlanmalı ve olumsuz duygulardan arındırılmalıdır. Akabinde örgüt tarafından kişinin inancını değiştirebilecek eylemlere geçilebilir. Örneğin, kişinin iş arayışının ardından ücreti örgüt tarafından ücreti değiştirilirse, kişinin davranışsal ve duygusal boyutu değişecektir. Ancak bunun iş arayışı sonrasında gerçekleşmesi kişinin örgüte karşı güvensizlik duymasına (örn. örgütün işten ayrılma niyetinde olan kişinin yerine başka birini arama düşüncesi) ve ardında başka bir amaç olduğu algısına (örn. müşteri tarafından beklenen acil işlerin olması sebebiyle kişiyi geçici süreliğine de olsa elde tutma çabası) yönlendirmesi muhtemeldir.

Örgütsel sinizm kuramsal temellerine göre değerlendirmesinde, Örgütsel sinizmin kuramsal temelleri Atfetme Kuramı, Beklenti Kuramı, Duygusal Olaylar Kuramı, Tutum Kuramı ve Sosyal Güdülenme Kuramı [193] öne çıkan kuramlar olarak

---

[191] Robbins ve Judge, a.g.e., s.73
[192] Dean ve diğerleri., a.g.e., s.346
[193] Kalağan, a.g.e., s.49

ele alınabilir. Atfetme kuramı veya diğer adıyla yükleme kuramı, olayların ya da davranışların nedenlerine ilişkin izlenim oluşturmaktır. Fritz Heider (1958) (akt. Kayaoğlu, Gökdağ ve Kırel, 2011), bir bireyin göstermiş olduğu davranış çevresel veya kişisel olmak üzere iki etmenden kaynaklanmadığını kuramında ileri sürmüştür [194]. Bu etmenler bir kişiyi veya bir kişi tarafından gerçekleştirilen eylemi değil, kişi kendi göstermiş olduğu davranışın veya elde ettiği sonuçların sebepleri olarak algıladığı etmenlerdir. Kısaca, bir kişi giriştiği bir işin sebebi ya kendinde ya da çevresel etmenlerde aramaktadır [195]. Kişi eğer bir işin sebebini kendisinde arıyorsa, daha önce de kendisinde benzer tutum ve davranışları gözlemlemesinden veya başkaları tarafından dile getirilmiş olmasından kaynaklanıyor olabilir. Önceden göz ardı edilen birçok şey zamanla ortaya çıkabilir, kişinin kendisini sorumlu tutmasına sebep olabilir. Ancak dışsal bazı etmenlerden kaynaklandığı düşünülüyorsa, kişinin çevresel tüm faktörlere yoğunlaşıp irdelemesi muhtemel olup belirlediği faktör veya faktörlerle ilişkilendirebilir. Örgütsel sinizm ile ilişkisi yönünden incelendiğinde atfetme kuramı, Weiner'in Sosyal Güdülenme Kuramı ile açıklanmıştır. Weiner'in kuramında, örgütün olumsuz olaylardan sorumlu olduğuna dair algı yaratan yorumlar kişinin çalıştığı örgütü suçlamasına neden olabilmektedir. Örgütsel sinizmle ilgili durumsal yaklaşımlarda varsayım, örgütün çalışan sinizminin gelişiminde büyük rol oynamaktadır. Bu kuramda, örgütün olumsuz olduğu olaylardan sorumlu olduğu kanısı söz konusu olup, eğer çalışan örgütü suçlamıyorsa, örgüte karşı sinik tutum sergilemeyecektir [196].

Çalışanların nasıl motive olduklarına dair en kapsamlı motivasyon kuramı, Victor Vroom'un beklenti kuramıdır [197]. Bu kuram, belirli bir yönde davranışı gösterme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçların ilişkin beklentilerin gücüne bağlı olup, gayret (çaba) - performans ilişkisi, performans - ödül ilişkisi ve

---

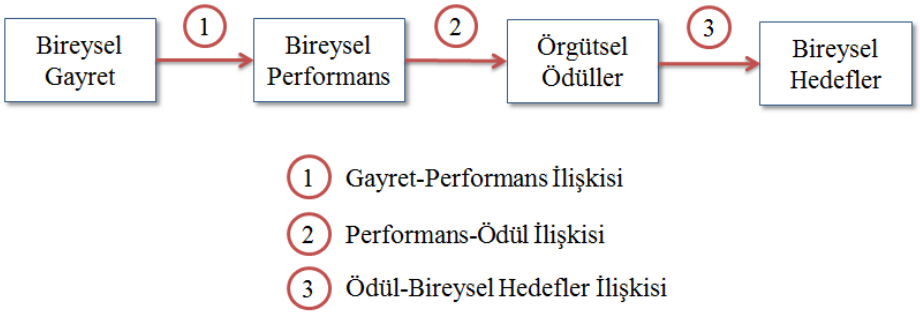
[194] Aysel Kayaoğlu, Rüçhan Gökdağ ve Çiğdem Kırel, "Sosyal Psikoloji-I", Anadolu Üniversitesi Yayını No:2291, Eskişehir, 2011, s.27

[195] Oğuz Onaran, "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", 100. Doğum Yılında Atatürk'e Armağan Dizisi:13, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 1981, s.219

[196] Judy A. Eaton, A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Master of Arts, York University, 2010, s.13-18

[197] P. Stephen Robbins, A. David Decenzo ve Mary Coulter, "Fundamentals of Management / Yönetimin Esasları", Adem Öğüt, 8. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013, s.283

ödül - kişisel hedef ilişkisi olmak üzere üç temel ilişkiye dayandırılmıştır [198] ve Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Beklenti Teorisi (Robbins ve Judge, 2015, s. 226)

(1) Gayret-performans ilişkisi irdelendiğinde, birçok çalışanın çalıştığı kurumun performans değerleme sisteminin çalışan performansına bağlı olmaksızın değerlendirildiğini düşünmektedir. Çalışanın, asgari veya azami düzeyde göstereceği çabanın sonucunda performans değerlendirme sonucunun değişmeyeceği, bu nedenle gösterilecek olan asgari çabanın yeterli olduğu algısı çalışan motivasyonu ile beraber performans düşüklüğüne de neden olabilmektedir. Robbins ve Judge (2015), çalışanın performans değerlemenin olumlu sonuçlanacağına inanması durumunda yüksek düzeyde çaba sarf edeceğini [199] ifade etmektedir. (2) Performans-ödül ilişkinin temelinde ise, olumlu performans değerlemenin prim, ücret artışı, terfi gibi örgütsel ödüllerle ödüllendirilmesi durumunda çalışan motivasyonunun artacağı ifade edilmektedir. Ancak örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, çalışanın sadece performans yüksekliğinin ödülle ilişkilendirilemeyeceği, performans değerlendirme sonuçlarının dışında pek çok değerin ödüllendirildiği ifade edilebilir. Bu nedenle örgütsel ödüllendirmenin çalışan(lar)ın yakın ilişkileri gibi bazı değişkenlerden etkilendiğinin gözlemlenmesi, çalışanın örgüte karşı güven duygusunu azaltarak motivasyon düşüklüğüne sebep olur. (3) Son olarak ödül – kişisel hedef ilişkisinde, Robbins ve Judge'a (2015) göre kazanılan örgütsel ödülün bireysel hedeflerini tatmin eder nitelikte olması [200] gerektiği durumu söz konusudur. Bireysel hedeflerle ilişkili

[198] Robbins ve Judge, a.g.e., s.226
[199] Robbins ve Judge, a.g.e., s.226
[200] Robbins ve Judge, a.g.e., s.226

olmayan ödüllerin motivasyona etkisi de düşük olur, bu nedenle kişisel hedefleri tatmin eder nitelikte belirlenecek olan ödülün çalışan motivasyonunu arttıracağı söylenebilir.

Örgütsel sinizm kavramı temelinde irdelendiğinde, çalışanın iş yerinde gösterdiği bireysel gayretin kendi çıkarlarını gözeterek gerçekleştirdiği algısı beklenti kuramı ile örgütsel sinizmin kesiştiği nokta olduğu söylenebilir. Kişisel çıkarcılığa dayanan beklenti kuramı [201], örgütsel sinizmde vurgulanan bencillik kavramı ile benzeşmekte, bu bağlamda örgütsel sinizmin kuramsal temelleri arasında yer aldığı söylenebilir.

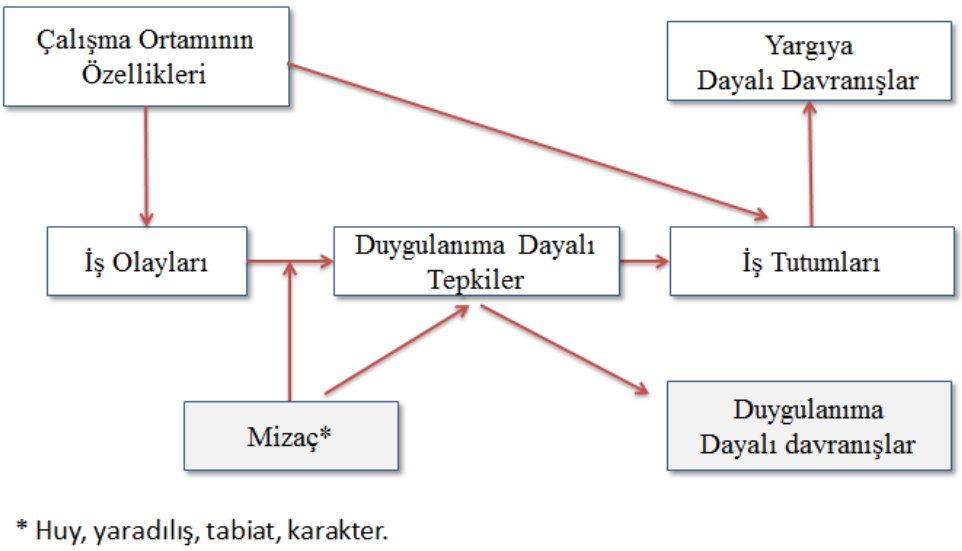
Duygusal olaylar kuramının temelinde kişinin geçmiş duygusal deneyimleri yer almaktadır. Bireylerin genel olarak işyerinde ve daha özelde de sorumlu oldukları işleri yaparken gösterdikleri davranışlar, kapıldıkları duygular ve takındıkları tutumlar arasındaki ilişkileri açıklamayı hedefleyen [202] duygusal olaylar kuramı Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, kişinin geçmişte yaşadığı olumlu veya olumsuz nitelikteki olaylar bugünkü iş hayatını etkileyerek duygusal tepki vermesine sebep olmaktadır. Kişinin çok eskiden yaşadığı olayların yanı sıra gün içerisinde yaşadığı bir olaydan da etkilenerek günün geri kalanındaki davranışını da etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda, kişinin iş yaşantısındaki davranışlarının temelinde kişisel özellikler ve yaşadığı duygusal olaylar yer almaktadır [203].

Weiss ve Cropanzano (1996) göre duygusal olaylar kuramının geleneksel kuramlardan ayrıldığı ilk nokta; duygusal olaylar kuramı *işyerindeki duygusal deneyimlerin yapısı, sebep ve sonuçlarına odaklandığı*dır. İkinci noktada ise, duygusal olaylar kuramı dikkati çevresel özelliklerden uzak bir noktaya çekerek

---

[201] Kalağan, a.g.e., s.50
[202] Sığrı ve Gürbüz, a.g.e., s.76
[203] Mahmut Özdevecioğlu, Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, 2004, s.184

duygusal tepkilerin yakınsal nedenleri gibi olaylara yönlenmesini sağlar. Son olarak da, duygusal tepkilerin yapısı en az ortamların yapısı kadar önemlidir [204].



Şekil 3. Duygusal Olaylar Kuramı: Makro Yapı (Weiss ve Cropanzano, s.12) [205]

Şekil 3'de Weiss ve Cropanzano tarafından tasarlanan duygusal olaylar kuramının makro yapısı bulunmaktadır. Bu yapının temelinde iş olayları ve iş çevresi gibi çevresel (dışsal) faktörlerin yanı sıra içsel olarak nitelendirilebilen mizaç gibi bireysel faktörler arasındaki ilişki gösterilmiştir. Örneğin, çalışma ortamının özelliğinden kaynaklı iş olayları önce duygusal tepkilere yol açıp akabinde iş tutumlarına dönüşerek kişinin kesin yargıya varmasına neden olabilir. İnsan yaradılışından kaynaklı durumlarda oluşacak duygusal tepkiler duygusal davranışlara dönüşebileceği gibi, iş tutumu üzerinde de etkili olabilecektir.

Örgütsel sinizm çerçevesinden bakıldığında bu kurama göre kişinin yaşadığı hayal kırıklığı, güven duygusunda azalma gibi olumsuz duygular iş yaşantısını etkileyerek örgüte karşı sinik tutum sergilemesine sebep olabilmektedir. Söz konusu bakış açısında, kişinin duygusal tepkileri örgüte karşı tutumunu belirleme noktasında önem kazanmaktadır.

---

[204] Howard M. Weiss ve Russel Cropanzano, Affective Events Theory: A Theoritical Discussion of the Structure, Causes ve Consequences of Affective Experiences at Work, Research in Organizational Behavior, 1996, s.11

[205] Weiss ve Cropanzano, a.g.e., s.12

Tutum kavramı genel ifade ile kişinin çevresindeki herhangi bir olay ya da nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimidir. Diğer bir ifadeyle, kişinin durum, olay ya da olgu karşısında ortaya koyması beklenen olası davranış biçimi olarak tanımlanabilir [206].

Dean ve diğerlerine (1998) göre bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan bir tutum [207] olarak ifade edilen örgütsel sinizmin kavramlaştırılması, Delken'e (2004) göre tutumlara uygulanan kuralların örgütsel sinizme de uygulanması [208] anlamına gelir. Bu kurallardan birisi olarak da, tutumun zihinsel olarak başlayan ve muhtemel bir davranışla son bulan düşünce-davranış sürecinin bir parçası olduğu ifade edilmektedir.

Weiner tarafından 1985 yılında geliştirilen sosyal güdülenme (motivasyon) kuramı, sinizmin örgütsel bağlamda incelenmesinde yararlı olabilecek bir sosyal bilişsel kuramdır. Weiner'in teorisine göre, ilk olarak bir olay sonucunun nedenleri araştırılır ve daha sonra belirli ölçülerde değerlendirilir. Yapılan değerlendirmeye dayanarak, olaya yönelik sorumluluk kararları verilir ve gelecekteki benzer olaylara yönelik beklentiler geliştirilir. Weiner'e (akt. Eaton, 2000) göre, sorumluluk kararı ve beklentiler özgün duygulara yol açar ve sonraki davranışlarımızı etkiler [209].

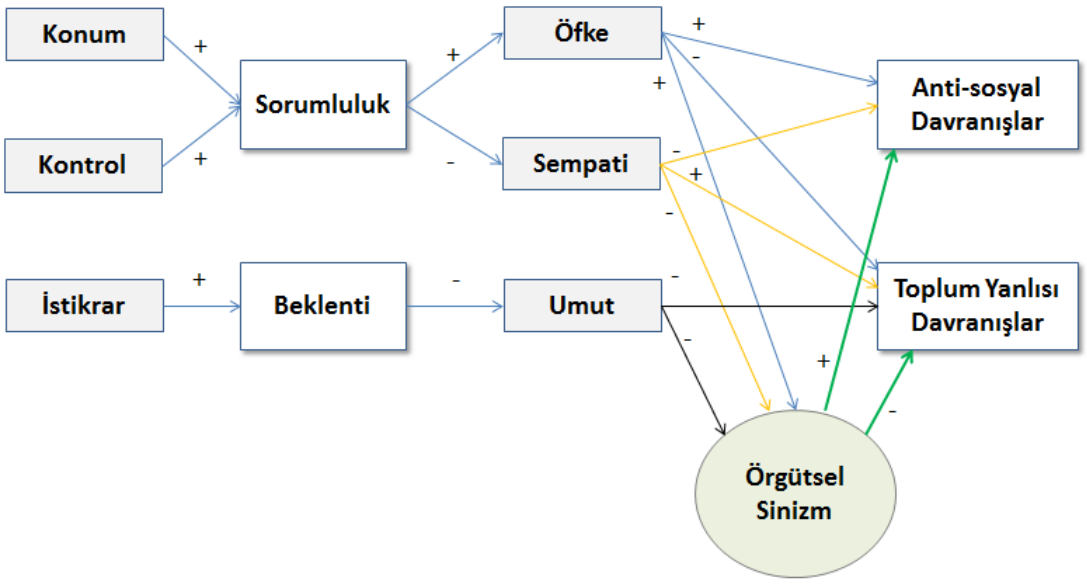
Eaton'a (2000) göre Sosyal Güdülenme Kuramı, konum, kontrol edebilirlik ve istikrar olmak üzere üç temel faktöre dayandırılarak tanımlanmaktadır [210]. Bu faktörlerden ilki olan "konum" faktörünün nedensel boyutunda; bir olaya ait nedenlerde içsel veya dışsal faktörlerin olup olmama durumu ifade edilmektedir. İçsel neden olarak örgütte yaşanan olumsuz bir olayın örgüt kar oranında artış sağlamak maksadıyla gerçekleştirildiği düşünülebilir. Dışsal faktör örneklenecek olursa, çalışanın işten çıkarılma nedeni olarak dışarıdan kaynaklanan olumsuz ekonomik koşullardan kaynaklı ekonomik sıkıntılar olarak yorumlanabilir.

---

[206] İnceoğlu, a.g.e., s.7
[207] Dean ve diğerleri, a.g.e., s.345
[208] Delken, a.g.e., s.11
[209] Eaton, a.g.e., s.13
[210] Eaton, a.g.e., s.13-24

İkinci faktör olan "kontrol edilebilirliğin" nedensel boyutunda; bir olayın aktörünün kontrolü altında olarak algılanıp algılanmadığı durumu ifade edilmektedir. Çalışan örgütte yaşanan işten çıkarmaların içsel faktörlerden kaynaklandığını, yani örgütün kar oranlarını arttırmak maksadıyla işten çıkardığını algılarsa örgütü sorumlu tutacaktır. Eğer çalışan işten çıkarmaları dışsal ve kontrol edilemez kaynaklardan kaynaklandığını algılarsa bu durumdan dolayı örgütü daha az sert bir tutumda eleştirecektir.

"İstikrar" faktörünün nedensel boyutunda ise; bir olayın gelecekte tekrar olabilme olasılığının olup olmama durumu ifade edilmektedir. Çalışan eğer örgütten personel çıkarmaları kar oranını arttırmak için bir strateji olarak algılarsa durumu durağan bir strateji olarak algılayıp örgüt her kar amacı güttüğünde ortaya çıkması muhtemel olacağı kanısına varacaktır. Eğer çalışan işten çıkarmaları ekonomik durumlardan kaynaklandığını düşünürse, istikrarsız bir faktör olarak algılayacak ve davranışlarını bu algıya göre şekillendirecektir.



Şekil 4. Weiner'in (1985) Örgütsel Sinizmi İçeren Sosyal Güdülenme Modeli [211] (Eaton 2000, s. 20)

[211] Eaton, a.g.e., s.20

Şekil 4, Weiner'in geliştirdiği örgütsel sinizmi içeren sosyal güdülenme modeli olarak tanımlanmaktadır. İlişkiler açısından incelendiğinde, konum ve kontrol boyutunun sorumlulukla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu boyutlara dayalı sorumluluk değerlendirmeleri alınacak olan kararların olumlu olması durumunda sempati, olumsuz olması durumunda öfkeye neden olmaktadır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgütün işten çıkarmalardan sorumlu tutulması durumunda çalışanda öfkeye neden olmakta, sorumlu tutulmazsa sempatiye neden olabilmektedir. İstikrar faktöründe ise beklenti umuda neden olmaktadır. Örgütsel sinizm bağlantısı incelendiğinde ise kişi çalıştığı örgüte karşı öfke duyuyorsa veya umudu kırılmışsa örgüte karşı sinik tutum içine girebilir. Bu da kişinin anti-sosyal veya toplum yanlısı davranış sergilemesine neden olacaktır.

Modele göre, örgütsel sinizm, çalışanın olumsuz bir olaydan sonra örgütüne karşı hissettiği duygularla, çalışanın aynı olaydan sonra sergilediği davranışlar arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir. Bu bakış açısıyla, çalışanın örgüte karşı anti-sosyal davranması doğrudan çalışan öfkesinden kaynaklı olup öfkesi ile tetiklenen çalışan sinizminden de kaynaklanmaktadır [212] [213].

Örgütsel sinizme yönelik belirli başlıklar üzerinden genel bir değerlendirme yapıldığında yabancı yazında öne çıkan bazı araştırmalar ile yerli yazındaki bazı makaleler ilerleyen paragraflarda değerlendirilmektedir. Bu alandaki araştırma konuları şu şekilde özetlenebilir; Akar (2010), *psikolojik sözleşme ihlalleri*; Brown ve diğerleri (2017) ve Blanca ve Ramona (2016) *değişim ve değişime karşı direnç*; Akyurt (2017) *tükenmişlik*; Cartwright ve Holmes (2006) *çalışanın geri kazanılması ve sinizm tutumunun azaltılması*; Kalağan ve Güzeller (2010), Arslan (2012), Tayfun ve Çatır (2014) *örgütsel sinizm düzeyinin incelenmesi/belirlenmesi*; Bozbayındır ve Kayabaşı (2014) *örgütsel sinizmin neden ve sonuçlarının araştırılması*; Brandes ve Das (2015) *iş yerindeki davranışsal sinizm*; Davis ve Gardner (2004) *politika*; Doğan ve Uğurlu (2014) *etik liderlik davranışları*; Erbaşı ve Zaganjori (2017) *sosyal izolasyon*; Erdirençelebi ve Yazgan (2017) *çalışan performansı*; Gündüz (2017*) ruhsal liderlik*; Kahya (2013) *iş performansı*; Kanbur ve Kanbur (2015) *lider-üye*

---

[212] Eaton, a.g.e., s.49
[213] Kalağan, a.g.e, s.54

etkileşimi; Kasalak ve Aksu (2014), *algılanan örgütsel destek*; Kesen ve Akyüz (2015) *özyeterlik algısı ve örgütsel güven*; Reyhanoğlu ve Yılmaz (2017) *örgütsel güven*; Kökalan ve Anaş (2016) *işe yabancılaşma*; Mete (2013) *etik liderlik davranışı*; Taslak ve Dalgın (2015) *atfetme eğilimi*; Tekiner ve Tavas (2016) *örgütsel sadakat*; Cutler (2000) *sinik yönetici*, Delken (2004*) örgütsel sinizm*, Eaton (2010) sosyal motivasyon ve sinizm ilişkisi.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, birinci bölümde yer alan güç kaynakları ile ikinci bölümde yer alan örgütsel sinizm konuları arasındaki ilişki durumunun ortaya konması amaçlanmıştır. Öncelikle güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara değinilmiş, akabinde araştırma evreni özelinde yapılan çalışma gereği, Türk Savunma Sanayii'ne değinilmiş ve oluşturulan hipotezler açıklamalarıyla sunulmuştur.

Güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Altınkurt, Yılmaz, Erol ve Salalı (2014), Hoşgörür (2016) ve Demir'in (2017) yapmış olduğu araştırmalara rastlanmıştır.

Atmaca (2014) ise, güç türleri, yıldırma, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm olmak üzere dört örgütsel davranış bazında inceleme gerçekleştirmiştir. Altınkurt ve diğerleri (2014) [214], okul müdürlerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm algılarını belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmada, Kütahya ilinin merkezinde görev yapan 305 öğretmeni örneklem olarak ele alınmıştır. Tarama modeli kullanılan bu araştırmada, Yılmaz ve Altınkurt (2012) tarafından geliştirilen Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği ile Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel sinizm alt boyutları, çalışanların kararların almasına katılım, performansı düşüren etkenler, çalıştığı kurumdan uzaklaşma (duyuşsal ve davranışsal) ve okula karşı olumsuz tutumdur. Yapılan araştırma sonucunda, lise öğretmenlerinin cinsiyetleri ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, örgütsel sinizm düzeyleri branşlarına göre karar alırken anlamlı farklılık gösterdiği, öğretmenlerin kıdemlerine, cinsiyetine, branşlarına ile örgütsel sinizmin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

---

[214] Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E.T., Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki, Journal of Teacher Education and Educators, 2014, 3 (1): s. 25-52.

Hoşgörür (2016) [215], okul yöneticilerinin uyguladıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırma gerçekleştirmiştir. Yapmış olduğu araştırma, Muğla'nın Meşteşe ilçesinde 2013-2014 akademik yılında görevli 302 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Altınkurt ve Yılmaz (2013) tarafından geliştirilen Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği ile Dean ve diğerleri (1998) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sinizm Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin en sık kullandıkları güç kaynakları belirlenmiş, güç kaynakları ile örgütsel sinizm boytları arasındaki ilişki ortaya koyulmuş ve demografik özellikler bazında değerlendirmelere yer verilmiştir.

Demir (2017) [216] yapmış olduğu araştırmada, İstanbul ilinde Bahçelievler semtinde görev yapan 436 öğretmeni örneklem olarak ele almıştır. Zafer (2008) tarafından geliştirilen Yöneticilerin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Ölçeği ile Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeği kullanılan bu araştırmada, ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının sinizm düzeyleriyle ilişkili olduğu, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin öğretmen algıları arttıkça sinizm düzeyinin azaldığı görülmüştür.

Atmaca (2014) [217] tarafından gerçekleştirilen araştırmada, Düzce'de 2013-2014 yıllarında görev yapan 2002 öğretmen araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Aslanargun (2009) tarafından geliştirilen güç türleri ölçeği ile Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeği araştırma kapsamında kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenler örgütsel sinizmi en fazla davranışsal boyutta yaşadığı, zorlayıcı güç ile örgütsel sinizm

---

[215] Hoşgörür, V., Relationship Between Powerbases Used By School Administrators and Teachers' Organisational Cynicism Behaviours, 2016, s.51-75

[216] Demir, K., Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017

[217] Atmaca T., Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

arasında pozitif bir ilişki olduğu ve diğer ilişki türleriyle negatif ilişkide olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmada, savunma sektöründe çalışanların algıladıkları güç kaynakları ile örgütsel sinizm boyutları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Yukarıda yer alan çalışmalar eğitim sektörü evreninde gerçekleştirilmiş olup, farklı sektörlerde benzer çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, yapılan bu araştırmada elde edilen araştırma sonuçlarının sektör bazında katma değer sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Ülkenin savunma gücü; ulusal silahlı kuvvetleri ve bu kuvvetleri destekleyen güçlü bir savunma sanayiinin varlığına bağlıdır. Savunma sanayiinin gücü ise ülkelerin teknolojik düzeyi ile doğru orantılıdır [218]. Türkiye'nin savunma alanındaki yetkinliği ancak sektörde çalışan nitelikli insan gücünün ve teknoloji düzeyinin artmasıyla artış gösterir. Sektör bazında belirlenen teknoloji alanlarına ve insan gücüne yapılacak olan yatırım dış bağımlılığın azalması açısından önemli rol üstlenmektedir.

Tez araştırmasının evrenini oluşturan Türk Savunma Sanayii, kamu üreticilerinin çoğunlukta olduğu bir sektör olmanın yanı sıra elektronik ve yazılım alanında özel sektörden de birçok firmanın faaliyet gösterdiği bir sektördür. Çalışma alanının niteliğiyle ilintili olarak müşterisi resmi makamlar olan savunma sanayii, öncelikli yatırım alanlarına yönelik teşvik kapsamında olan [219], teknolojilerin gizliliği yasal düzenlemelerle korunan [220] ve nitelikli insan gücünün [221] kritik kaynaklardan biri olduğu sektörlerden biridir.

---

[218] Aytekin Zilyan, Savunma Nereden Nereye - Türkiye'de Savunma Sanayiinin Tarihçesi, Ulusal Strateji Dergisi, 2001, s.6

[219] T.C. Ekonomi Bakanlığı Resmi İnternet Sayfası. 9 Mayıs 2018, (Erişim), https://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/content/htmlViewer.jspx;jsessionid=jrNFS1kCpnqHdGuqE4IEnrDZl5TyNGLUBVqz2hxlgXe-Q0JVUFH2!-335026037?contentId=UCM%23dDocName%3AEK-167551&parentPage=yatirim&_afrLoop=25119136370110018

[220] Savunma Sanayii Güvenliği Kanunu, 5 Mayıs 2018, (Erişim), http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5202.pdf

[221] Savunma Sanayii Müsteşarlığı (SSM), Savunma, Havacılık ve Uzay Alanında Yüksek Nitelikli İnsan Kaynağını Nasıl Arttırırız?" Çalıştayı, SSM, Çankaya, Ankara, 16 Aralık 2014, s.1-26

** Süregelen düzenin korunması durumu, sürer durum. (TDK, 2018)*

Türk Savunma Sanayii'nin değişmeyen ve esnemeyen *statükocu** hiyerarşik bakış açısında bir kırılma yaşansa da günümüzde de halen geçerli olduğu görülmektedir [222]. Katı hiyerarşinin hüküm sürdüğü bu militer yapı, özel sektörün daha esnek yapısının olması sebebiyle biraz daha kırılarak sivil-asker ilişkisine yeni bir boyut getirmiştir. İnsan gücü odaklı olan bu sektörde, çalışan beklenti ve ihtiyaçlarının özel sektörde daha dinamik bir şekilde karşılandığı, hiyerarşinin beraberinde getirdiği disiplinin biraz daha esnek olduğu ve iç süreçlerin daha hızlı işleyerek beklentileri karşılama süresinin daha kısaldığı söylenebilir.

Örgütlerdeki hiyerarşik yapı ve hiyerarşi eğilimi çalışan-yönetici ilişkisi üzerinde doğrudan etkilidir. Hiyerarşik yapıdaki örgütlenme, dikey örgütlenme veya hat tipi örgütlenme olarak da tanımlanmaktadır. Tortop, 1983 (akt. Buluç, 1996) dikey yapıyı, çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda personelin çalışmalarını sınıflandırmak, belirli bir disiplin çerçevesinde amaca uygun olarak yönetmek ve otoritenin belli kişilerde toplanmasında zorunluluk olan durumlarda tercih edilen iyi bir örgütleme biçimi [223] olarak ifade etmektedir. Verimlilik için tasarlanmış dikey örgütler; uzmanlaşmış görevler, katı hiyerarşi, çok sayıda kural, dikey iletişim ve rapor sistemi, az sayıda takım ve görev grupları ile merkezi karar verme [224] gibi kararların üst kademelerde alındığı bir yapıya sahiptir. Örgüt içerisinde hiyerarşi eğiliminin fazla olması ve kurallara bağlı hareket ediyor olmak, liderlerin tatmin duygusunu etkileyen değişkenlerden biri olarak ifade edilmektedir [225]. Danışman ve Özgen (2013) (akt. Şeşen, 2011) hiyerarşi eğilimini, örgüt içinde, bir yönde hiyerarşi, itaat, güç ve otoriteye yönelik, diğer yönde ise eşitlik ve katılımcılık yönünde bir eğilim olduğunu ifade etmektedir [226].

Örgüt çalışanlarının bağlı olduğu ilgili Kurum/Kuruluş veya şirkete ait insan kaynakları yönetmeliği veya Örgüt, İş Unvanları ve Sorumluluklar vb. dokümanlar çalışan-yönetici arasındaki ilişkiyi belirlemenin yanı sıra yöneticilerin sahip olduğu

---

[222] Salih Akyürek ve Serap Koydemir, Esra Atalay, Adnan Bıçaksız, Sivil - Asker İlişkileri ve Ordu - Toplum Mesafesi, BİLGESAM, Ankara, 2014, s.265
[223] Bekir Buluç, Yönetimde Örgütlenme Süreci, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1996, s.5
[224] Daft, a.g.e., s.58
[225] Harun Şeşen, Örgütlerde Kuralcılık ve Hiyerarşi Eğiliminin Liderlerden Duyulan Tatmine Etkisinde Adalet Algısının Aracılık Rolü, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, s.106
[226] Şeşen, a.g.e., s.108

hakların sınırını da belirlemektedir. Yöneticilerin bulundukları pozisyonun sağladığı doğal güç, yasalar tarafından verilen güç kaynağıdır. Çalışan açısından ele alındığında ise, yapıdan kaynaklı kurallar benzer biçimde yaptırımlara da yansımaktadır. Yöneticinin bulunduğu pozisyon beraberinde o pozisyonun yetkisini getirmekte, sektörel bazda irdelendiğinde emir-komuta zinciri ve katı hiyerarşik yapı çalışan üzerinde olumsuz tutuma sebep olabileceği gibi itaatkar kişilerde sorgusuz kabulü de getirebilmektedir.

Savunma sektöründe yasal güç, çalışanlar açısından katı hiyerarşik yapının beraberinde getirdiği yaptırımın gücünü temsil eder. Bürokrasinin daha fazla olması sebebiyle savunma sektöründeki yasal gücün diğer sektörlerden (hizmet sektörü ve diğerleri) daha fazla hissedildiği söylenebilir. Bu da beraberinde itaati, yani yönetici taleplerini eksiksiz uygulamayı getirmektedir. Bir başka açıdan, müşterek yürütülen işlerde muhatap olan müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını yine onların iç işleyişlerine göre karşılanacağı için örgütü yani çalışanları doğrudan etkilemektedir.

Yöneticinin pozisyon gereği kazandığı bu güç kaynağı, çalışanın örgüte karşı tutumlarını şekillendirmektedir. Başka bir bakış açısıyla ele alındığında, güç kullanımına ilişkin gerçeğin ötesinde aklın türettiği algılar söz konusudur. Yasal gücün, bu algının varlığının görüldüğü en belirgin güç kaynağı olduğu bilinmektedir. Söz konusu algı, geçmiş tecrübeler, örgüt çalışanlarının tutumu, yönetici pozisyonuna karşı çalışan tutumu gibi pek çok farklı unsurdan etkilenmektedir. Paragraf girişinde vurgulanan "*gerçeğin ötesinde*" ifadesi, yöneticinin yasal gücü kullanmasa bile bu algının onu gerçekten kullanıyormuş veya ileride mutlaka bu güce başvuracağı algısının varlığından ileri gelmektedir. Gerçeklik payı olmasa bile bu gücü hisseden çalışan yöneticiye ve yapmış olduğu işe karşı tutumunu bu algıya göre şekillendirecektir. Bu yaklaşımda olan bir çalışan ile yönetici arasındaki iletişimin sağlıklı olmayacağı söylenebilir. Örgütün ve yöneticinin adil olmayan ve samimiyetten uzak yaklaşımları, örgüte ve yöneticiye dair bilişsel değerlendirmenin olumsuz olmasına, yani sinik davranışa yöneltecektir.

Yasal güç ile ilgili bölümde de üzerinde durulduğu gibi, yasal güç aracılığı ile otoritenin temsiline de dayalı olarak, çalışan görevi yerine getirmekte ancak itaate dayalı gerçekleşen bu eylem (Yukl, 2000) sonucunda performans ve işin niteliği

sorunlu olabilmektedir. Ayrıca itaat sözkonusu olduğunda, çalışanın kararlara düşük düzeyde katılımı, bilişsel düzeyde çalışanda örgütsel kararlara dair olumsuz inancın oluşmasına da etkili olabilir. Savunma sektörü yasal gücün önemli şekilde varolduğu bir sektör olarak kabul görmektedir. Dolayısı ile, bu sektör bağlamında, yasal güç algısı ile bilişsel sinizm boyutu arasında önemli bir ilişkinin varlığından bahsetmek olanaklıdır. Buradan hareketle, H_{1a} aşağıdaki gibidir:

H_{1a}: Savunma sektöründe algılanan yasal güç ile bilişsel sinizm boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yasal güce dair algı aynı zamanda güçlü duygusal tepkiler içermesi sebebiyle tarafsız değildir. Yöneticinin pozisyonundan kaynaklı elde ettiği güç olarak yasal güce dayalı olarak çalışanlar, örgüte dair değerlendirmelerinde olumsuz duyguları daha yüksek düzeyde yaşayabilirler. Bu olumsuz duygular– örneğin, sıkıntı, öfke, tiksinme vb- olabilir [227]. Yöneticinin yasal gücüne dair algısı olumsuz olan çalışanlar, örgütsel ve yönetimsel kararlara dair de olumsuz duygular geliştirebilecek, çalışanların duyuşsal sinizm geliştirmesinde etkili olabilecektir. Buradan hareketle, yasal güç ile duyuşsal sinizm boyutu arasındaki ilişkiye istinaden, oluşturulan H_{1b} şu şekildedir;

H_{1b}: Savunma sektöründe algılanan yasal güç ile duyuşsal sinizm boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Örgüt içi hiyerarşisinin net bir şekilde hissedildiği sektörde, çalışan tutumları da bu katı kurallara ve tanımlı sınırlara göre şekillenmektedir. Bilişsel ve duyuşsal boyutun kişinin daha özgür olduğu boyutlar olduğu söylenebilir. Davranışa dönüşmeyen her tutumun, ilişkiler seviyesinde hissedilme oranının düşüktür. Yaptırımların gücü, çalışan tutumlarını şekillendirmektedir. Sektörün çok büyük ve güçlü olmasının yanı sıra, merkezinin Ankara ili ve çevresi ile sınırlanmış olması sektörü küçülterek sosyal iletişim ağında bulunan her bireyin birlikte iş yapma oranını arttırmıştır.

---

[227] Izard, a.g.e., s. 329

Bir diğer bakış açısında ise, çoğunlukla çalışanlarda savunma sektörüne özel aidiyet duygusu söz konusudur. Bu duygu, yapılan işlerin katma değeri ortaya çıkınca artmakta, tüm bilişsel ve duygusal sinizm boyutlarındaki sinik tutumları baskılayabilmektedir. Ar-Ge temelinde yürüyen sektörel faaliyetler, katma değeri yüksek ürünlere dönüştükçe tutumların davranışsal boyuta dönmesine engel olabilmektedir. Yasal gücün çerçevesi gereği sektörün yasal güçten beslenmesi sebebiyle, tutumları davranışa dönüşmemekte bilişsel ve duyuşsal boyut ile sınırlı kalmaktadır.

Özetle çalışan, bilişsel veya duyuşsal boyutta sinik tutuma yönlenmiş olsa bile, sektörel bazda yaptığı işin ülkemizin savunma sektörüne katkı sağladığı düşüncesiyle tutumu davranışsal boyuta dönüşmemektedir. Ve, *savunma sektöründe algılanan yasal güç ile davranışsal (H_{1c}) sinizm boyutu arasında bir ilişki yoktur.*

Yöneticilerin sahip olduğu güçlerden bir diğer ise zorlayıcı güç kaynağıdır. Sıradan ve yöneticiler tarafından sıklıkla uygulanan bir yöntem olarak görülse de zorlayıcı güç, yöneticinin gücünün yettiği durumlarda çalışanın sicil notunun düşürülmesi ve işten çıkarılması ile bile sonuçlanabilmektedir. Savunma sanayiinde en kritik bileşen olarak gözüken Ar-Ge faaliyetleri insan gücü odaklı yürütülmekte ve zorlayıcı güç kaynağı çalışan tarafından olumlu karşılanmayan ve tepki alan bir yöntem olarak karşılanmaktadır. Sektörde çalışanların yetkinliklerinin çoğunun kritik teknolojiler üzerine olması ve bu teknolojilerin uluslararası ve/veya ulusal düzlemde yaygın olmaması, çalışanın kendisini sektörde biricik (unique) hissetmesine sebep olabilmektedir. Yöneticilerin beklentilerini karşılamayan çalışanlar üzerine uyguladığı algısını yaratan bu yöntemin, sektörde faaliyet gösteren kişiler üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu söylenebilir. Kişinin kendisini biricik hissetmesi, zorlayıcı güç uygulandığı zaman kendisini yetersiz hissetmesine veya yöneticisinin yetersiz kaldığı algısına neden olmaktadır. Bu bakış açısıyla oluşturulan hipotez H_{2a} şu şekildedir;

H_{2a}: Savunma sektöründe algılanan zorlayıcı gücün bilişsel sinizm boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Ceza ve baskıya dayalı olarak yazında tanımlanan zorlayıcı güç, çalışan üzerinde baskı yaratmakta (Özkalp vd, 2013) ve önemli psikolojik sonuçları ortaya çıkmaktadır. Sözkonusu psikolojik sonuçlardan biri olarak çalışanda tehdit algısının oluşması gösterilebilir ki bu, yine çalışanda sinik davranışın oluşması için zemin hazırlamaktadır. Zorlayıcı güce dayalı olarak çalışanlar kendisini olumsuz duygulanım içinde bulabilir ve zorlayıcı gücün kaynağına dair olumsuz düşünceler – örneğin çalışanın kendisini daha yetkin görmesi, gücü kullanan kişiye saygı duymaması gibi- geliştirebilir. Bu değerlendirmeler, zorlayıcı güç algısı ile duyuşsal sinizm boyutu arasında ilişkinin varlığını işaret etmektedir. Savunma sektörü özelinde ele alındığında zorlayıcı güç kaçınılmaz olarak sektörün bir özelliği olarak karşımıza çıkmakta ve değerlendirildiğinde çalışanlar üzerinde çeşitli duygu ve duygu durum değişikliklerine neden olmaktadır. Buradan hareketle H_{2b} aşağıdaki gibidir:

H_{2b}: Savunma sektöründe algılanan zorlayıcı gücün duyuşsal sinizm boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Yasal güçte detayı verilen gerekçeler sebebiyle, bilişsel ve duyuşsal boyutta gelişen sinik tutum davranışsal boyuta dönüşmemektedir. Bu nedenle, benzer özellikte olan hipotez sonucu zorlayıcı güç için de ileri sürülmektedir. Bu çerçevede, *savunma sektöründe algılanan zorlayıcı güç ile davranışsal (H_{2c}) sinizm boyutu arasında bir ilişki yoktur.*

Türkiye'de savunma sektöründe faaliyet gösteren kamu kurum ve kuruluşları, mevzuata bağlı iç işleyişlerini yürüttükleri için örgüt içi çalışanların ödüllendirilmeleri de üst yönetici seviyesinde karar verilerek gerçekleştirilir. Ancak burada yöneticinin en önemli kıstası mevzuattır ve mevzuata uygun olmayan bir şey icra edilemez. Bu nedenle, ödüllendirme gücü formal yöntemlerle özel sektörde kamu kurum kuruluşlarına göre daha sıklıkla başvurulan güç kaynaklarından biri olarak tanımlanabilir. Savunma sektöründe faaliyet gösteren özel şirketlerde, yöneticinin kararı veya üst yönetici ile görüşmesi ile çalışanın ödüllendirilmesi mümkün olabilir. Başarı sonucu çalışanın maaş artışının yapılması özel şirketlerde tercih edilen formal yöntemlerden sadece birine örnek olabilir. Kamu kurum ve kuruluşlarında ise informal ödüllendirme yöntemleri daha sıklıkla tercih edilen

yöntemlerdir. Bunlar, çalışandan övgü ile bahsetmek gibi daha hislere odaklı ödüllendirme yöntemleridir. Ancak formal yöntem olan primde artış sağlanması da kamu kurum/kuruluşlarında daha az tercih edilebilen yöntemlerden biri olduğu söylenebilir.

Ödüllendirme gücü, yöneticinin bu gücü elinde tuttuğu süre boyunca sahip olduğu güç kaynağıdır ve zorlayıcı gücün aksi bir anlam taşımaktadır (Kelman, 1958) Yöneticinin sahip olduğu güç kaynaklarında artma veya azalma olması durumunda çalışan tutumunda değişim gözlenebilir. Genel açıdan bakıldığında, ödüllendirme gücünün gerek kamuda gerekse özel sektörde çalışanlar üzerine etkisinin olduğu söylenebilir. Savunma sektöründe özellikle daha önce vurgulanan çalışanların kendisini biricik hissetmesi maddi ve manevi tatmini önemli kılmaktadır. Ödüllendirme gücünün varlığı, çalışan motivasyonunu sağlar, örgütsel adalet algısını yaratır, aidiyet duygusunu güçlendirir, çalışanda olumlu düşüncelerin oluşmasına yani bilişsel boyutta çalışanın etkilenerek sinik tutumdan uzaklaşmasını sağlar. Dolayısı ile, H_{3a} aşağıdaki şekilde oluşmaktadır:

H_{3a}: Savunma sektöründe algılanan ödüllendirme gücü ile bilişsel sinizm boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Ödüllendirme gücünün varlığı, çalışanların örgüte ve yöneticilerine dair olumlu duygular geliştirmesinde etkili olabilir. Ödüllendirme gücü, çalışanın kısmi olarak subjektif değerlendirmelerden uzaklaşabilmesine, takdir edilme duygusu ile yöneticiye ve örgüte dair olumlu duyguların ortaya çıkmasına, dolayısı ile sinizmin tanımı içinde yer alan saygısızlık, öfke, aşağılama benzeri olumsuz duygu ve tepkilerden uzaklaşmasında etkili olacaktır. Bu şekliyle değerlendirildiğinde, H_{3b} aşağıdaki gibidir:

H_{3b}: Savunma sektöründe algılanan ödüllendirme gücü ile duyuşsal sinizm boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Ancak ödüllendirme gücü sektörel bazda değerlendirildiğinde, davranışsal boyutta çalışan üzerinde herhangi bir etkisi daha önce verilen açıklamalar

çerçevesinde yoktur. Bu bağlamda, *savunma sektöründe algılanan ödüllendirme gücü ile davranışsal (H_{3c}) sinizm boyutu arasında bir ilişki yoktur.*

Örgütlerde örgütsel sinizm tutumunu etkileyen unsurlardan biri de yöneticilerin uyguladığı karizmatik güç kaynağıdır. Yazında kişilik özelliği olarak ele alınan karizma [228] ast üst ilişkilerini etkileyen faktörlerden biri halini almıştır. Astların davranışını sahip olduğu kişilik özelliklerinden dolayı etkileyebilen lider veya yönetici, karizmatik lider veya karizmatik yönetici olarak kabul edilebilir. Fakat her şeyden önce astların bu tür yönetici veya liderlerin özelliklerini fark etmeleri gerekmektedir. Karizmatik güç, temelinde var olan çekicilikle ilk olarak çalışanın bilişsel boyutunu tetikler ve yöneticinin karizmatik olduğu algısını yaratır. Akabinde, kendisi ile özdeşleşmeye yönelen çalışan duygusal bir bağ kurar ve davranışlarını bu bağa göre şekillenir. Savunma sektörü temelini bilgiye ve Ar-Ge'ye dayandıran bir sektör olup, örgütlerarası veya örgüt içi gizlilik esas alınarak faaliyetler icra edilmektedir. Çalışanların gizliliğe riayet ederek gerçekleştirdiği faaliyetler gerek sektör özelinde gerekse örgüt içerisinde gizem yaratmakta olup, çalışan egosunu arttırdığı söylenebilir. Bass'a (akt. Doğan, 2014) göre bu yöneticinin, çok üstün inandırma, tartışma gücüne ve teknik uzmanlığa sahip olduğu, astlarında tutumsal, davranışsal ve coşkusal değişiklikler yaptığı ifade edilmektedir [229]. Karizma, kelime itibariyle kişiliğin istisnai güç ve kaliteye sahip olması şeklinde değerlendirildiğinde, karizmatik güç bu özelliklerin çalışan üzerinde bir biçimde etkili olması olarak açıklanabilir. Takipçilerin sinik tutuma dair inançları, karizmatik liderin bencil, kar-odaklı hedeflere odaklanacağı inancını yansıtmaktadır. Savunma sektöründe, önceki bölümlerde de üzerinde durulan uzmanlık ve eğitim seviyesi bağlamında ele alındığında, çalışanlar ile yöneticiler arasında bahsi geçen şekilde istisnai güç, uzmanlık ve/veya kalite farklılığı olup, çalışanların ve sektörel egonun olması sebebiyle herhangi bir sinizm boyutunun ortaya çıkmasının beklenmeyeceği öngörülebilir. Bu şekilde ele alındığında, karizmatik güç ile örgütsel sinizm boyutları

---

[228] Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. Ve Popper, M., Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. Academy of Management Journal, 41, 1998, s.387–409

[229] Mehmet Doğan, Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2014, s.46

arasında bir ilişki olduğu değerlendirilmemiş olup, oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H_{4a}: Savunma sektöründe algılanan karizmatik güç kaynağı ile bilişsel sinizm boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H_{4b}: Savunma sektöründe algılanan karizmatik güç kaynağı ile duyuşsal sinizm boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H_{4c}: Savunma sektöründe algılanan karizmatik güç kaynağı ile davranışsal sinizm boyutu arasında bir ilişki yoktur.

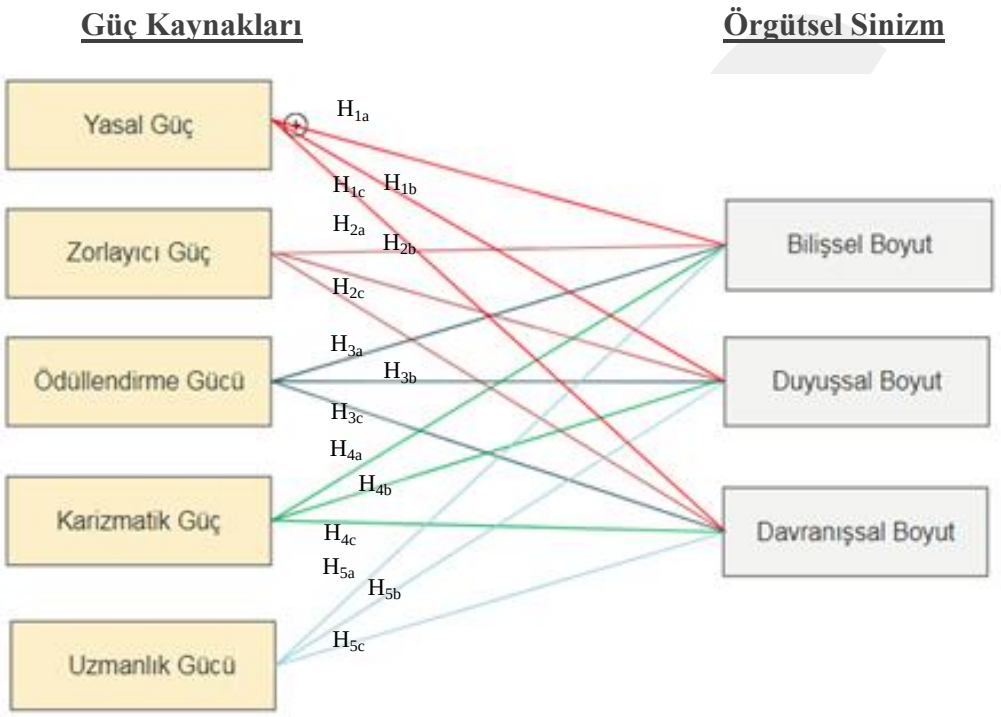
Sektör özelinde incelendiğinde, insan gücünün öncelikli yatırım alanlarından biri olduğu söylenebilir. İnsan gücünün yetkinliğinin artması ve çalışanların alanında uzman konumuna gelmesi sektörde yeni atılımların yapılması ve yeni teknolojinin kazanımı anlamına gelir. Türkiye için bu durum, sektörde dış bağımlılığın azalması niteliğini taşır ve bu nedenle uzmanlık gücü en saygı duyulan güç kaynaklarından biri olarak nitelendirilebilir. Ülkemizde Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi ve kritik teknolojilerin geliştirilmesi için uzmanlık gücünün ihtiyacı gözler önündedir. Uzmanlık gücüne sahip olabilmek için yılların bilgi birikimi ve tecrübeye ihtiyaç duyulmaktadır. Son yıllarda dış bağımlılığın azalmasına yönelik yatırımların artması, çalışan nazarında bu güce sahip kişilere karşı sadece bilişsel boyutta değerlendirme yapılmaktadır. Kişinin uzmanlık gücü, uzmanlığının beraberinde getirdiği güç kaynağıdır. Bu güç kaynağına sahip bireyler takdir ve saygı kazanmaktadır. Bu şekilde değerlendirildiğinde, çalışanların örgüte ve yöneticilere dair olumsuz değerlendirmelerden uzaklaşmaları beklenebilir. Ancak duygusal ve davranışsal boyutlarda herhangi bir etki yaratması beklenmemektedir. Bu bakış açısıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H_{5a}: Savunma sektöründe algılanan uzmanlık gücü ile bilişsel sinizm boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{5b}: Savunma sektöründe algılanan uzmanlık gücü ile duyuşsal sinizm boyutu arasında bir ilişki yoktur.

H_{5c}: Savunma sektöründe algılanan uzmanlık gücü ile davranışsal sinizm boyutu arasında bir ilişki yoktur.

Bu bölümde yer alan tüm hipotez ve alt hipotezlere ilişkin ilişki durumunun yansıtılması maksadıyla oluşturulan model Şekil 5'te, hipotez ilişkilerini yansıtan değişken matrisi Tablo 4'de ve hipotez soru listesi Tablo 5'te yer almaktadır.



Şekil 5. Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasındaki İlişki ve Oluşturulan Hipotezler

Tablo 4. Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Oluşturulan Değişken Matrisi

Örgütsel Güç Kaynakları	**Örgütsel Sinizm Boyutları**		
	Bilişsel (a)	**Duyuşsal** (b)	**Davranışsal** (c)
Yasal Güç Kaynağı (H_1)	H_{1a}	H_{1b}	H_{1c}
Zorlayıcı Güç Kaynağı (H_2)	H_{2a}	H_{2b}	H_{2c}
Ödüllendirme Güç Kaynağı (H_3)	H_{3a}	H_{3b}	H_{3c}
Karizmatik Güç Kaynağı (H_4)	H_{4a}	H_{4b}	H_{4c}
Uzmanlık Güç Kaynağı (H_5)	H_{5a}	H_{5b}	H_{5c}

Tablo 5. Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Oluşturulan Hipotezlere İlişkin Soru Listesi

Yasal Güç	OGK-Soru No-9: Tamamlamam gereken görevlerim olduğunu hissetmemi sağlayabilir. OGK-Soru No-10: İşimin gereklerini yerine getirmek zorunda olduğumu hissetmemi sağlayabilir. OGK-Soru No-11: Sorumluluklarım olduğu hissini verebilir. OGK-Soru No-12: Tamamlamam gereken görevlerim olduğunu fark etmemi sağlayabilir.
Zorlayıcı Güç	OGK-Soru No-5: İstemeyeceğim görevler verebilir. OGK-Soru No-6: İşimi zor bir hale getirebilir. OGK-Soru No-7: İşleri sevimsiz bir hale getirebilir. OGK-Soru No-8: İş yerinde bulunmayı bizim açımızdan tatsız bir hale getirebilir.
Ödüllendirme Gücü	OGK-Soru No-1: Maaşımı artırabilir. OGK-Soru No-2: Maaşımın artırılmasını sağlayabilir. OGK-Soru No-3: Özel bir takım faydalar sağlayabilir. OGK-Soru No-4: Terfi almamı sağlayabilir.
Karizmatik Güç	OGK-Soru No-17: Kendimi değerli hissetmemi sağlayabilir. OGK-Soru No-18: Beni takdir ettiğini hissetmemi sağlayabilir. OGK-Soru No-19: Kabul gören bir kişi olduğumu hissetmemi sağlayabilir. OGK-Soru No-20: Kendimi önemli hissetmemi sağlayabilir.
Uzmanlık Gücü	OGK-Soru No-13: İyi teknik tavsiyelerde bulunabilir. OGK-Soru No-14: Sahip olduğu büyük deneyimi ve eğitimini benimle paylaşabilir. OGK-Soru No-15: İşle ilgili faydalı tavsiyeler verebilir. OGK-Soru No-16: İhtiyaç duyduğum teknik bilgiyi verebilir.

Tablo 5. Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Boyutları Arasında Oluşturulan Hipotezlere İlişkin Soru Listesi (devam)

Bilişsel Sinizm Boyutu	OSB-Soru No-1: Çalıştığım şirkette/kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum. OSB-Soru No-2: Çalıştığım şirketin/kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır. OSB-Soru No-3: Çalıştığım şirkette/kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. OSB-Soru No-4: Çalıştığım şirkette/kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir. OSB-Soru No-5: Çalıştığım şirkette/kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.
Duyuşsal Sinizm Boyutu	OSB-Soru No-6: Çalıştığım şirketi/kurumu düşündükçe sinirlenirim. OSB-Soru No-7: Çalıştığım şirketi/kurumu düşündükçe hiddetlenirim. OSB-Soru No-8: Çalıştığım şirketi/kurumu düşündükçe gerilim yaşarım. OSB-Soru No-9: Çalıştığım şirketi/kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.
Davranışsal Sinizm Boyutu	OSB-Soru No-10: Çalıştığım şirket/kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım. OSB-Soru No-11: Çalıştığım şirketten/kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız. OSB-Soru No-12: Başkalarıyla, çalıştığım şirketteki/kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum. OSB-Soru No-13: Başkalarıyla, çalıştığım şirketteki/kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.

** OSB : Örgütsel Sinizm Boyutu*
** OGK : Örgütsel Güç Kaynakları*
** No : Numara*

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ANALİZ

4.1. Araştırma Modeli

Araştırma, tarama çalışması (araştırması) olarak nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma, önceden hazırlanmış bir veri toplama aracına bağlı olarak sayısal yorum ve çıkarımlar yapılabilen bir araştırma türüdür [230]. Görgül nitelikli ve tümden gelim yaklaşımını benimseyen nicel araştırmalar, gözlem ve ölçümlerin tekrarlanabildiği ve nesnelliğin ön plana çıktığı araştırmalardır. Bu tür araştırmalarda, sayısal veri toplanır, istatistiksel ve matematiksel yöntemler kullanılarak analiz edilir ve kesin olduğu kabul edilen sonuçlara ulaşılır [231].

4.2. Sınırlılıklar

- Örgütsel güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemeye dayalı olan bu araştırma anket sorularının uygulandığı evren ile sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılan anket kartopu modeli uygulanarak toplanmıştır. Anketin internet ortamında olması ve bilginin buraya aktarılması anketi cevaplayan katılımcılar tarafından güvenli görülemeyebilir ve anket cevaplanma oranı olumsuz etkilenebilir. Dolayısıyla, katılımcıların anketi doldururken vereceği cevapların sağlıklı olarak doldurulup doldurulmadığının kontrolü sağlanamayacağı için araştırmanın sınırlılığı olmaktadır.
- Savunma sanayiinin işleyişi yapısal ve cari koşullar sebebiyle sorunlu olarak ifade edilmektedir. Yapısal sorunların başında pazara doğrudan ya da dolaylı düzenleme ve müdahaleler, cari koşullarda ise devrevi (konjonktürel) siyasal ve ekonomik gelişmeler belirleyici olmaktadır. Bugünkü koşullar altında, Türkiye ve savunma sektörünün konjonktürel durumu ve hassasiyeti

[230] Sait Gürbüz ve Faruk Şahin, "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe -Yöntem-Analiz", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017, s.175
[231] Gürbüz ve Şahin, a.g.e., s.103

sebebiyle anket sorularına ilişkin çekincelerin oluşması ve anketin doldurul(a)maması araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır.

- Diğer bir taraftan, anketin internet kullanmayan bir kesime ulaşmaması, internet kullanıcıları ile benzer özellikte olmaları halinde evrenin temsil edilmesinde sorun haline gelebilmektedir (Akalın, 2015). Bu nedenle, yapılacak olan araştırma sosyal ağdaki anketin yayıldığı noktanın internet kullanıcısı olan kesim ile sınırlıdır.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türk Savunma Sanayiinde faaliyet gösteren Kamu Kurum ve Kuruluşları ile özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma evreninin büyüklüğü gözetildiğinde sektörde faaliyet gösteren örgütler ile birebir iletişime geçerek veri toplama yöntemi tercih edil(e)memiştir. Bu araştırmada, nicel yöntemin tarama araştırmalarında kullanılan ve veri toplama araçlarından biri olan anket tekniği seçilmiştir. Hem Türkiye'nin ve savunma sektörünün konjonktürel durumu hem de tüm çalışanlara erişilmesinin mümkün olmaması sebebiyle, internet ortamında oluşturulan bu anket profesyonel sosyal paylaşım platformları aracılığıyla sadece ulaşılması mümkün olabilen kitleler ile paylaşılmıştır.

2017 yılının ortasında yayınlanan Türkiye Savunma Sanayii Meclis Toplantısı Raporu'nda 2016 yılı istihdamının 35.502 [232] kişi olduğu yayınlanmıştır. Sektör çalışanlarının da yer aldığı sosyal paylaşım platformunda 1401 katılımcıya ulaşılmış ve anketin geri dönüş oranı %13,49 olmuştur. Anket verisinde yapılan incelemeler sonucunda, 10 kişinin anketinde eksik soruların olduğu ve 12 kişinin de doldurmuş olduğu anket verisinde hata (toplam çalışma süresinin sektörde çalışma süresinden az olduğu) saptanarak analizden çıkarılmıştır. Toplamda 167 kişinin anket verisinin analiz kapsamında alındığı araştırmada, araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 6.'da yer almaktadır.

---

[232] Türkiye Savunma Sanayii Meclis Toplantısı Raporu, TOBB, 25 Şubat 2018, (Erişim), http://www.ostimsavunma.org/content/upload/document-files/turkiye-savunma-sanayi-to-20170818100138.pdf

Tablo 6. Demografik Özellikler Bazında Analiz Sonuçları

		Sayı	Yüzde
Cinsiyete Göre Dağılımlar	Kadın	51	30,5
	Erkek	116	69,5
Yaşa Göre Dağılımlar	24-33 Yaş	40	24,0
	34-43 Yaş	81	48,5
	44 Yaş ve Üzeri	46	27,5
Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar	Ön Lisans	13	7,8
	Lisans	57	34,1
	Yüksek Lisans	64	38,3
	Doktora	32	19,2
	Diğer	1	0,6
Medeni Hale Göre Dağılımlar	Bekar	41	24,6
	Evli	126	75,4
Çalışma Süresine Göre Dağılımlar	5 Yıldan Az	20	12,0
	5-10 Yıl	30	18,0
	11-15 Yıl	46	27,5
	15 Yıl Üzeri	71	42,5
Statüye Göre Dağılımlar	Kadrolu	118	70,7
	Sözleşmeli	49	29,3
Çalışma Şekline Göre Dağılımlar	Tam Zamanlı	165	98,8
	Yarı Zamanlı	2	1,2
Pozisyona Göre Dağılımlar	Birim/Bölüm Başkanı	43	25,7
	Birim/Bölüm Çalışanı	105	62,9
	Üst Düzey Yönetici	19	11,4
İşyeri Statüsüne Göre Dağılımlar	Kamu Kurum/Kuruluşu	84	50,3
	Özel Şirket	83	49,7
Savunma Sanayindeki Görev Yıllarına Göre Dağılımlar	1 Yıldan Az	10	6,0
	1-5 Yıl	35	21,0
	6-10 Yıl	29	17,4
	11-15 Yıl	49	29,3
	16 Yıldan Fazla	44	26,3
Savunma Sanayinde Hala Görev Yapma Durumlarına Göre Dağılımlar	Evet	138	82,6
	Hayır	29	17,4
Sektörde Çalışmış Olmaktan Dolayı Memnuniyet Durumlarına Göre Dağılımlar	Evet	91	54,5
	Hayır	8	4,8
	Kısmen	68	40,7

4.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmakta ve Ek-1'de yer almaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait maddeler ve sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, "Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği", üçüncü ve son bölümde ise "Örgütsel Sinizm Ölçeği" bulunmaktadır.

4.4.1. Örgütsel güç kaynağı ölçeği

Güç kaynakları algısına ilişkin Hinkin ve Schreisheim (1989) tarafından geliştirilen ve Sığrı ve Gürbüz (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 20 maddelik "Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçekte; ödüllendirme gücü (4 madde), zorlayıcı güç (4 madde), yasal güç – meşru güç - (4 madde), uzmanlık gücü (4 madde) ve karizmatik güç – beğeniye dayalı güç - (4 madde) olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddelere (5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde beşli Likert ölçeğidir.

Tablo 7. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeğinin Alt Boyutları

Güç Kaynağı	Anket Soru Numarası
Ödüllendirme gücü	1, 2, 3, 4
Zorlayıcı güç	5, 6, 7, 8
Yasal (meşru) güç	9, 10, 11, 12
Uzmanlık gücü	13, 14, 15, 16
Karizmatik (beğeniye dayalı) güç	17, 18, 19, 20

Uygulanan Cronbach Alfa güvenirlik analizi sonucunda Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeğinin 4 maddeden oluşan Ödüllendirme Gücü Alt Boyutunun (α=0,793), 4 maddeden oluşan Zorlayıcı Güç Alt Boyutunun (α=0,917), 4 maddeden oluşan Yasal (Meşru) Güç Alt Boyutunun (α=0,927), Uzmanlık Gücü Alt Boyutunun (α=0,930) ve Karizmatik (Beğeniye Dayalı) Güç Alt Boyutunun (α=0,942) güvenirliklerinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

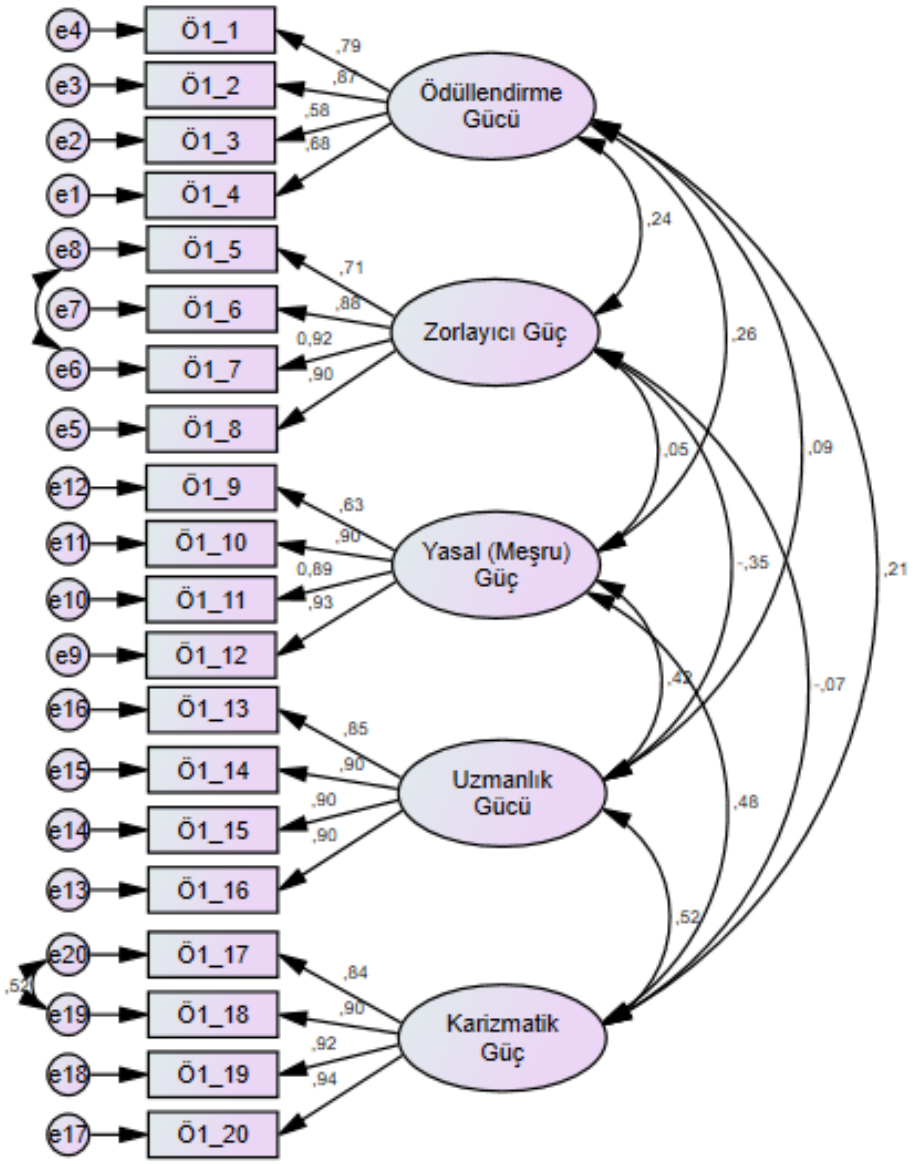
Ayrıca 20 maddeden oluşan Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeğinin (α=0,862) güvenirliğinin de yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Güvenirlikler

	Madde Sayısı	**Cronbach Alfa**
Ödüllendirme Gücü	4	0,793
Zorlayıcı Güç	4	0,917
Yasal (Meşru) Güç	4	0,927
Uzmanlık Gücü	4	0,930
Karizmatik (Beğeniye Dayalı) Güç	4	0,942
Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği	20	0,862

4.4.1.1. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

20 madde 5 faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanan ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 6. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeğinin Ölçüm Modeli

Şekil 6'da yer alan ölçüm modeli incelendiğinde, 20 madde 5 faktör ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayılarını yani başka bir deyişle faktör yüklerini görmekteyiz. Yapıda 0,600'ün altında faktör yükü olmadığı görülmüştür.

Tablo 9. Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	**Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**
χ^2/sd	3,009	≤5
GFI	0,899	≥ 0,850
CFI	0,905	≥ 0,850
NFI	0,865	≥ 0,850
TLI	0,886	≥ 0,850
RMSEA	0,071	≤ 0,080
SRMR	0,009	≤ 0,100

χ^2/sd = *kikare / serbestlik derecesi (chi square/degres of freedom); GFI = İyilik Uyum İndeksi (Goodness Fit Index); CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index); NFI = Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index); TLI = Tucker–Lewis Indeks; RMSEA = Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation); SRMR = Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)*

Tablo 9. incelendiğinde Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

4.4.2. Örgütsel sinizm ölçeği

Örgütsel sinizme ilişkin Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen Kalağan (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 13 maddelik "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek; bilişsel (5 madde), duyuşsal (4 madde) ve davranışsal (4 madde) olacak şekilde 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan tüm maddelere (5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Fikrim Yok, (2) Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği uygulanmıştır.

Tablo 10. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Alt Boyutları

Sinizm Boyutu	**Anket Soru Numarası**
Bilişsel Boyut	1, 2, 3, 4, 5
Duyuşsal Boyut	6, 7, 8, 9
Davranışsal Boyut	10, 11, 12, 13

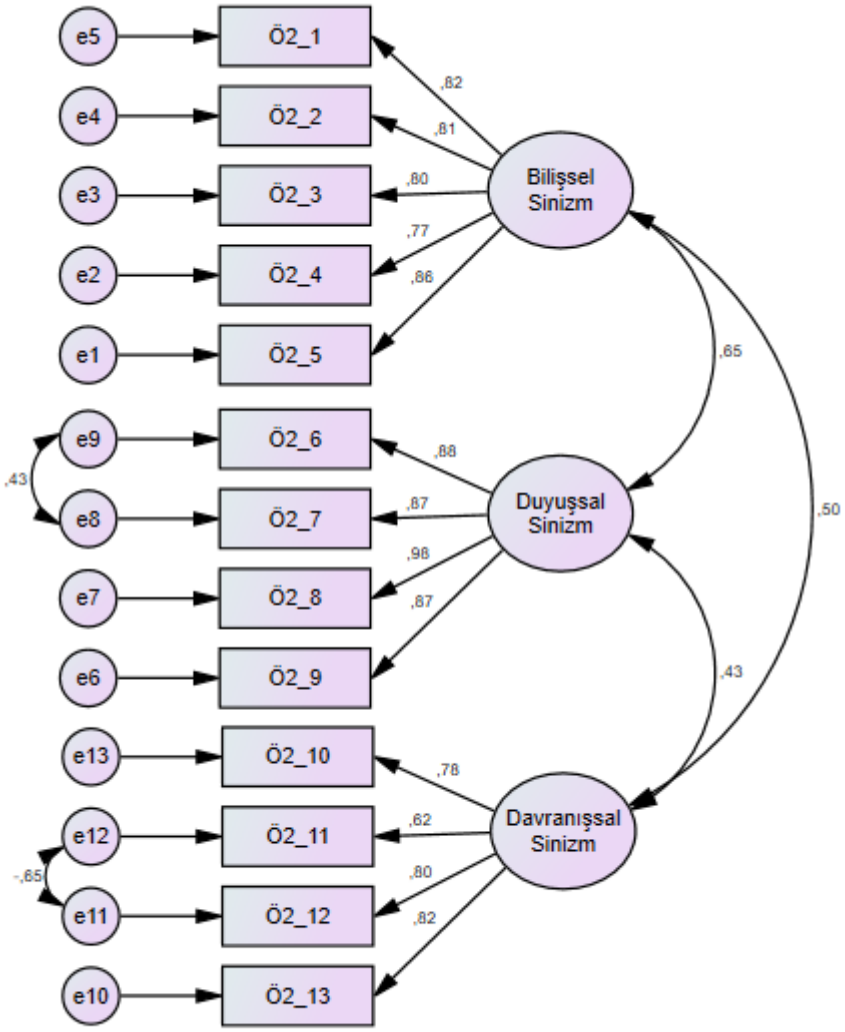
Uygulanan Cronbach Alfa güvenirlik analizi sonucunda Örgütsel Sinizm Ölçeğinin 5 maddeden oluşan Bilişsel Alt Boyutunun (α=0,910), 4 maddeden oluşan Duyuşsal Alt Boyutunun (α=0,937) ve Davranışsal Alt Boyutunun (α=0,832) güvenirliklerinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Ayrıca 13 maddeden oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeğinin (α=0,919) güvenirliğinin de yüksek seviyede olduğu görülmüştür.

Tablo 11. Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Güvenirlikler

	Madde Sayısı	**Cronbach Alfa**
Bilişsel Boyut	5	0,910
Duyuşsal Boyut	4	0,937
Davranışsal Boyut	4	0,832
Örgütsel Sinizm Ölçeği	13	0,919

4.4.2.1. Örgütsel sinizm ölçeği doğrulayıcı faktör analizi

13 madde 3 faktörden oluşan yapıyı doğrulamak için kurulan ölçüm modeli analiz edilmiştir. Analiz sonucunda modelin yeterli uyum göstermediği görülmüş ve bu nedenle model iyileştirme çalışmaları yapılmıştır. Öncelikle modifikasyon indeksleri tablosuna bakılarak modelde yapılacak olası değişiklikler için ki kare düşüş değerleri ("M.I."değerleri) incelenmiştir. En yüksek "M.I." değerinin göstermiş olduğu modifikasyon, kavramsal olarak uygun olduğu durumlarda bağlanarak model yürütülmüştür. Sonuç olarak modelin doğrulandığı görülmüştür. Doğrulanan ölçüm modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 7. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Ölçüm Modeli

Şekil 7'deki ölçüm modeli incelendiğinde, 13 madde 3 faktör ile doğrulanan ölçüm modelinin hangi maddelerden oluştuğunu ve diğer yandan tek yönlü oklar üzerindeki yollara ait standardize regresyon katsayılarını yani başka bir deyişle faktör yüklerini görmekteyiz. Yapıda 0,600'ün altında faktör yükü olmadığı görülmüştür.

Tablo 12. Örgütsel Sinizmı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

	Uyum İndeks Değerleri	**Kabul Edilebilir Uyum Değerleri**
χ^2/sd	4,177	≤5
GFI	0,856	≥ 0,850
CFI	0,894	≥ 0,850
NFI	0,867	≥ 0,850
TLI	0,863	≥ 0,850
RMSEA	0,078	≤ 0,080
SRMR	0,012	≤ 0,100

χ^2/sd = *kikare / serbestlik derecesi (chi square/degres of freedom); GFI = İyilik Uyum İndeksi (Goodness Fit Index); CFI = Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index); NFI = Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index); TLI = Tucker–Lewis Indeks; RMSEA = Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation); SRMR = Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)*

Tablo 12 incelendiğinde Örgütsel Sinizm Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

4.5. Veri Analizi

Veriler IBM SPSS Statistics 23 paket programına aktarılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken sayısal değişkenler için tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, medyan), kategorik değişkenler için ise sıklıklar (sayı, yüzde) verilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçekler ve alt boyutları için güvenirlik analizi uygulanmış ve ölçeklerin ve ilgili alt boyutlarının güvenirliklerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Analize girecek sayısal değişkenler için Kolmogorov Smirnov testi uygulanmış ve değişkenlerin normal dağılıma uyum sağlamadıkları görülmüştür. Bu nedenle çalışmada parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır.

İki bağımsız sayısal değişken arasındaki ilişkiler ise Spearman's Rho korelasyon katsayısı ile yorumlanmıştır. Gerçekleştirilen analizlerde %95 güven düzeyi ve 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışılmıştır.

Tablo 13. Ölçekler ve Alt Boyutları İçin Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlikler ve Normallikler

(n=167)	**Ortalama**	**Standart Sapma**	**Medyan**	**Cronbach Alfa**	**Kolmogorov Smirnov (p)**
Örgütsel Güç Kaynağı	3,58	0,58	3,60	0,849	0,001
Ödüllendirme Gücü	3,50	0,98	3,75	0,817	0,000
Zorlayıcı Güç	3,56	1,07	4,00	0,921	0,000
Yasal (Meşru) Güç	3,75	0,89	4,00	0,919	0,000
Uzmanlık Gücü	3,50	1,07	3,75	0,937	0,000
Karizmatik (Beğeniye Dayalı) Güç	3,62	1,04	4,00	0,949	0,000
Örgütsel Sinizm	3,17	0,85	3,20	0,922	0,004
Bilişsel Boyut	3,61	0,94	3,60	0,906	0,000
Duyuşsal Boyut	2,81	1,21	2,50	0,947	0,000
Davranışsal Boyut	3,08	0,91	3,00	0,822	0,000

Çalışmaya katılan kişilerin Örgütsel Güç Kaynakları düzeyleri 3,58±0,58 iken Örgütsel Sinizm Tutumu düzeyleri ise 3,17±0,85'tir.

Uygulanan Cronbach Alfa güvenirlik analizi sonucunda tüm ölçek ve alt boyutlarının güvenilir olduğu görülmektedir ($\alpha>0,700$). Uygulanan Kolmogorov Smirnov normallik testi sonucunda tüm ölçek ve alt boyutlarının dağılımının normal dağılıma uymadığı görülmektedir ($p<0,05$).

Tablo 14. Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

		Örgütsel Sinizm	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal
Örgütsel Güç Kaynağı	R	-,178*	-,204*	-0,135	-0,043
	P	0,021	0,008	0,081	0,580
Ödüllendirme Gücü	R	-,225*	-,203*	-,241*	-0,079
	P	0,003	0,008	0,002	0,311
Zorlayıcı Güç	R	,171*	0,152	,247*	-0,085
	P	0,027	0,050	0,001	0,276
Yasal Meşru Güç	R	-,313*	-,215*	-,289*	-,186*
	P	0,000	0,005	0,000	0,016
Uzmanlık Gücü	R	-0,125	-,155*	-0,109	0,075
	P	0,109	0,045	0,161	0,334
Karizmatik (Beğeniye Dayalı) Güç	R	-0,036	-0,106	0,006	0,076
	P	0,641	0,173	0,943	0,332

**: p<0,05 (İstatistiksel olarak anlamlı) r: Spearman's Rho Korelasyon Katsayısı*

Uygulanan korelasyon analizleri sonucunda aşağıda yer alan ilişki durumları ortaya konmaktadır;

A) Örgütsel sinizm tutumu ile güç kaynakları

- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Örgütsel Sinizm Tutumu ile Örgütsel Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %17,8'lik bir ilişki bulunmaktadır.
- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Örgütsel Sinizm Tutumu ile Ödüllendirme Gücü Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %22,5'lik bir ilişki bulunmaktadır.
- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Örgütsel Sinizm Tutumu ile Zorlayıcı Güç Kaynağı algıları arasında pozitif yönlü %17,1'lik bir ilişki bulunmaktadır.

- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Örgütsel Sinizm Tutumu ile Yasal (Meşru) Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %31,3'lik bir ilişki bulunmaktadır.

B) Bilişsel sinizm boyutu ile örgütsel güç kaynakları

- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Bilişsel Sinizm Boyutu ile Örgütsel Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %20,4'lük bir ilişki bulunmaktadır.
- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Bilişsel Sinizm Boyutu ile Ödüllendirme Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %20,3'lük bir ilişki bulunmaktadır.
- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Bilişsel Sinizm Boyutu ile Yasal (Meşru) Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %21,5'lik bir ilişki bulunmaktadır.
- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Bilişsel Sinizm Boyutu ile Uzmanlık Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %15,5'lik bir ilişki bulunmaktadır.

C) Duyuşsal sinizm boyutu ile örgütsel güç kaynakları

- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Duyuşsal Sinizm Boyutu ile Ödüllendirme Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %24,1'lik bir ilişki bulunmaktadır.
- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Duyuşsal Sinizm Boyutu ile Zorlayıcı Güç Kaynağı algıları arasında pozitif yönlü %24,7'lik bir ilişki bulunmaktadır.
- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Duyuşsal Sinizm Boyutu ile Yasal (Meşru) Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %28,9'luk bir ilişki bulunmaktadır.

D) Davranışsal sinizm boyutu ile örgütsel güç kaynakları

- Savunma sanayinde çalışan kişilerin Davranışsal Sinizm Boyutu ile Yasal (Meşru) Güç Kaynağı algıları arasında negatif yönlü %18,6'lık bir ilişki bulunmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmada, örgütlerde çalışanların sinik tutuma etki eden faktörleri ortaya koymaya yönelik yürütülen çalışmalardan biri olan örgütlerde algılanan güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki durumu incelenmiştir. Alanyazında, kısıtlı sayıda algılanan güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasını amaçlayan araştırmalar bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmanın en önemli katkısının, alanyazında var olan çalışmaların aksine farklı bir sektörde bu araştırmanın yapılmış olduğu olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda, yapılan araştırmanın Türk Savunma Sanayii'nde çalışanlar özelinde olmasının sektöre katma değer sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Algılanan güç kaynakları yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olmak üzere beş farklı boyutta; örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç farklı boyutta araştırılmıştır. Algılanan güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasının yanı sıra güç kaynakları ile örgütsel sinizm alt boyutlarının da birbirini etkileme durumlarını belirlemeye yönelik çalışma yürütülmüştür. Etki durumunun varlığının sorgulanabilmesi için, her bir değişkenin birbirleri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmada, güç kaynaklarına yönelik beş farklı boyut ile örgütsel sinizme yönelik üç farklı boyut birbirleri ile karşılaştırılmış ve algılanan güç kaynakları ile örgütsel sinizm ayrıca karşılaştırılmıştır.

Araştırmada, hem yönetici pozisyonunda hem de çalışan pozisyonun görev yapan Türk Savunma Sanayii çalışanlarının eşit şartlarda cevaplandırabileceği ve elektronik ortamda ilgili sektörde çalışan her düzeyde çalışanın erişim sağlayabileceği bir platformda görüşler toplanmıştır. Geniş bir çalışan kitlesine erişilmiş olsa da konjonktürel durumdaki hassasiyet sebebiyle çalışanların görüş vermede çekimser kalma yolunu seçtiği yapılan analiz sonucunda görülmüştür. Bu durum, araştırmanın sınırlılığı olarak da yazında ifade edilmiştir.

Araştırma özelinde sonuç incelendiğinde, algılanan güç kaynakları ile örgütsel sinizm arasında ilişkinin varlığı bulgusu alanyazın ile benzerlik taşımakta olup, ters

yönlü bir etkileşim söz konusudur. Sonuca göre, ters etkileşim sektörel bazda işgören devir oranının diğer sektörlere oranla daha düşük olması ile desteklenebilir. Bu da, çalışanların işyerine aidiyet duygusunun gelişmesi ve yönetici taleplerine itaat etme oranlarının yüksek olması ile açıklanabilir.

Yapılan araştırma sonucunda, savunma sektörünün çoğunluğunun erkeklerde oluştuğu genellemesi yapılabilir. Yaş aralıkları açısından incelendiğinde, en küçük katılımcı yaşının 24 ve en büyük katılımcının yaşı ise 60 yaşında olduğu görülmektedir. Bu sonuç da, yeni mezun sayılabilecek deneyime sahip bir kişi ile kendi alanında uzman olabilecek üst düzeyde görev yapan bir kitlenin görüşlerinin yer aldığı bir analiz sonucunu ortaya koyduğu söylenebilir. Çoğunluğunun birim/bölüm çalışanından oluştuğu katılımcı profilinde, sırasıyla birim/bölüm başkanı ve en az katılım oranına sahip olan üst düzey yöneticidir. Çalışmaya katılan kişilerin çoğunluğu hala görev yapmakta iken, geri kalanın ise görev yapmadığı görülmüştür. Sektörde çalışmış olmaktan memnuniyet durumu incelendiğinde ise, memnun olanların aksine memnun olmayıp sektörde çalışmaya devam eden büyük bir katılımcı profilinin olduğu söylenebilir. Burada çalışanın aidiyet duygusunun baskın olması, sektörde yer alan Kamu Kurum/Kuruluş ve firmaların kısıtlı sayıda olması sebebiyle iş yerinden ayrılma oranının az olması ve en önemlisi olarak nitelendirilebilecek ülkemiz için kritik faaliyetlerin yürütülmesi ve bu alanda katma değer sağlıyor olmanın verdiği duygu ile sektörde çalışmaların devamının sağlanmasının sebebi olduğu ileri sürülebilir.

Bu araştırmada, örgütsel sinizm boyutları ile güç kaynakları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı varlığı incelenmiştir. Araştırma sonucunda, savunma sanayiinde çalışan kişilerin ödüllendirme gücüne ilişkin algısı arttıkça örgütsel sinizm tutumunun azaldığı görülmüştür. Bu nedenle, yöneticilerin ödüllendirme gücüne yönelmeleri durumunda çalışanın sinik tutumdan uzaklaşacağı söylenebilir. Zorlayıcı güç algısı ise, çalışanı sinik tutuma iten etmenlerden biri olup, zorlayıcı güç algısı arttıkça örgütsel sinizm tutumunun arttığı görülmüştür. Yöneticinin zorlayıcı gücü kullanması durumunda, çalışanın işlerinin zorlaşacağı, istemeyeceği işler yapmak zorunda kalacağı, iş ortamında ve yapmış olduğu işlerden çalışma ortamındaki olumsuz koşullar sebebiyle mutsuz olacağı söylenebilir. Yasal güç ile örgütsel sinizm

arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, aralarında saptanan ilişkinin ters olduğu görülmektedir. Sektörel bakış açısıyla, yasal gücün sorgusuz kabul edildiği ve beraberinde itaati getirdiği söylenebilir. Yasal gücün kullanımı ile, çalışan verilen işe odaklanmakta ve yaptığı işe neden yaptığı sorusunu sorgulamadan verilen işi icra ettiği söylenebilir. Bu bağlamda, örgütsel sinizm tutumu ile yasal güç arasında negatif yönlü bir ilişki olup, yasal güç algısı çalışanı sinik tutuma itmekten çok sinik tutumdan uzaklaştıran bir faktöre dönüşmektedir.

Araştırma kapsamında ortaya koyulan hipotezlerin analiz sonuçlarına göre desteklenme durumunun yer aldığı sonuçlar Tablo 15'de verilmektedir.

Tablo 15. Analiz Sonuçlarına Göre Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Sinizm Boyutları ve İlişki Durumları

Hipotez No	**Algılanan Güç Kaynağı**	**Örgütsel Sinizm Boyutu**	**Hipotezdeki İlişki Durumu**	**Analiz Sonucuna Göre İlişki Durumu**	**Hipotezin Desteklenme Durumu**
H_{1a}	Yasal güç kaynağı	Bilişsel sinizm boyutu	İlişki var, **pozitif** yönlü	İlişki var, **negatif** yönlü	**Desteklenmedi**
H_{1b}	Yasal güç kaynağı	Duyuşsal sinizm boyutu	İlişki var, **pozitif** yönlü	İlişki var, **negatif** yönlü	**Desteklenmedi**
H_{1c}	Yasal güç kaynağı	Davranışsal sinizm boyutu	**İlişki yok**	**İlişki var, negatif yönlü**	**Desteklenmedi**
H_{2a}	Zorlayıcı güç kaynağı	Bilişsel sinizm boyutu	**İlişki var, pozitif yönlü**	**IAFB**	**Desteklenmedi**
H_{2b}	Zorlayıcı güç kaynağı	Duyuşsal sinizm boyutu	İlişki var, pozitif yönlü	İlişki var, pozitif yönlü	Desteklendi
H_{2c}	Zorlayıcı güç kaynağı	Davranışsal sinizm boyutu	İlişki yok	IAFB	Desteklendi
H_{3a}	Ödüllendirme gücü kaynağı	Bilişsel sinizm boyutu	İlişki var, negatif yönlü	İlişki var, negatif yönlü	Desteklendi
H_{3b}	Ödüllendirme gücü kaynağı	Duyuşsal sinizm boyutu	İlişki var, negatif yönlü	İlişki var, negatif yönlü	Desteklendi
H_{3c}	Ödüllendirme gücü kaynağı	Davranışsal sinizm boyutu	İlişki yok	IAFB	Desteklendi
H_{4a}	Karizmatik güç kaynağı	Bilişsel sinizm boyutu	İlişki yok	IAFB	Desteklendi
H_{4b}	Karizmatik güç kaynağı	Duyuşsal sinizm boyutu	İlişki yok	IAFB	Desteklendi
H_{4c}	Karizmatik güç kaynağı	Davranışsal sinizm boyutu	İlişki yok	IAFB	Desteklendi
H_{5a}	Uzmanlık güç kaynağı	Bilişsel sinizm boyutu	İlişki var, negatif yönlü	İlişki var, negatif yönlü	Desteklendi
H_{5b}	Uzmanlık güç kaynağı	Duyuşsal sinizm boyutu	İlişki yok	IAFB	Desteklendi
H_{5c}	Uzmanlık güç kaynağı	Davranışsal sinizm boyutu	İlişki yok	IAFB	Desteklendi

** IAFB: İstatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır.*

Yukarıda yer alan tabloda, savunma sektöründe zorlayıcı güç kaynağının kullanımı arttıkça çalışanın duyuşsal boyutta sinik tutumun arttığı, diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık saptanmadığı görülmektedir. Güç kaynakları ile örgütsel sinizme yönelik yapılan araştırmalar eğitim sektörü sınırları içerisinde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, bu çalışmanın sonuçları için sektörel karşılaştırma yapılabilmesi söz konusu olmayıp yazından elde edilen sonuç ve/veya bulgular ilk olma özelliği taşımaktadır.

Atmaca'nın (2014) [233] eğitim sektöründe yapmış olduğu araştırmada, okul yöneticilerinin kullandıkları zorlayıcı güç ile öğretmenlerin örgütsel sinizm boyutu yaşama düzeyleri arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Hoşgörür'ün (2016)[234] yine eğitim sektöründe yapmış olduğu araştırmada, zorlayıcı güç arttıkça örgütsel sinizm boyutları üzerinde düşük ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptamıştır. Duyuşsal boyutta yazında yer alan sonuçlar ile araştırıcıların sonuçları örtüşmektedir. Bu bilgi ışığında, savunma sektörü ile eğitim sektörü sonuç ve/veya bulguları birbirini destekler niteliktedir.

Çalışan algısında istemi dışında bir işin yaptırımı çalışan üzerinde baskıya neden olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre, uygulanan zorlayıcı gücün seviyesinin fazla olduğu, bu nedenle motivasyon sağlamaktan ziyade çalışanı sinik tutuma yönelttiği görülmektedir. Araştırmada, yöneticinin çalışana istemeyeceği görevler vermesi, yaptığı işleri zorlaştırması, çalışma ortamındaki huzurun kaçmasına vesile olması gibi bulgular elde edilmektedir. Yöneticiler tarafından, normal şartların hüküm sürdüğü bir çalışma ortamında, çalışana bu güç kaynağını uygulanmasına sebep faktörlerin bazıları şu şekilde tanımlanabilir;

- Örgütün disiplin çerçevesinin dışında bulunulan davranış ve eylemler,
- Çalışanın çalıştığı örgütü bilerek ve isteyerek zarara uğratması,
- Çalışan davranış ve tutumlarının yöneticinin istek ve beklentilerinin dışında olması,
- Çalışanın örgüt içerisinde çatışma ortamı yaratması ve çalışma ortamında yaşanan huzursuzluk,

---

[233] Atmaca, a.g.e, s. 77
[234] Hoşgörür, a.g.e., s. 64-65

- Çalışanın iş etiğinin dışında davranması ve emek hırsızlığı,
- Çalışan performansındaki düşüşün süreklilik arz etmesi (trendin düşük seyretmesi),

Burada, ideal bir çalışma ortamında, etik davranış sergileyen bir yöneticinin cezalandırma yöntemine yönelmesine sebep olabilecek bazı faktörler sıralanmıştır. Ancak gerçek iş yaşantısında her zaman usule uygun cezalandırma yönteminin uygulanmadığı söylenebilir. Yöneticiler;

- Çalışanı pasif hale getirmek, yıldırmak ve kendi rızası ile işten çıkmasını sağlamak,
- Kendi hata ve eksikliklerini ört pas etmek maksadıyla çalışanın sessiz kalmasını sağlamak,
- Üst yönetime karşı çalışanı olumsuz yaftalamak (etiketlemek),
- Birim çalışanlarına emsal olması açısından bir çalışanı hedef olarak belirleyip kendi gücünü göstermek,
- Kendi menfaati için değil örgüt menfaati için çalıştığını üst yönetime göstermek ve bunun için çalışanları kullanmak,
- Çalışanı kendisine tehdit olarak görmek ve bu tehdidi ortadan kaldırmaya yönelik cezalandırma gücünü kullanmak

gibi birçok durumda etik, adil ve dürüst olmayan davranış sergileyerek cezalandırma yöntemini tercih edebilmektedir. Bu nedenle, yönetici cezalandırma yöntemini seçmesindeki gerçek amacın belirlenebilmesi durumunda çalışan doğru tutumu sergileyebilir. Aksi halde çalışan yanlış kararlar alarak kendi kariyerini olumsuz yönde etkileyeceği davranışa yönelmesi muhtemeldir. Duyussal sinizm boyutu ile zorlayıcı güç perspektifinden ilişki düzeyi incelendiğinde, zorlayıcı gücün çalışanı duygusal değişimleri itip olumsuz hissiyat yarattığı görülmektedir. Yöneticinin bu gücü uygulaması halinde, çalışan duyuşsal boyutta sinir, hiddet ve gerilim yasadığı ve endişe duygusuna kapıldığı analiz sonuçlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticinin benimseyeceği güç yaklaşımının önemi artmaktadır.

Araştırmanın bulgularında, ödüllendirme, uzmanlık ve yasal (meşru) güç kaynağının çalışan algısında sinik tutumdan uzaklaştıran faktörler olduğu

görülmektedir. Ödüllendirme gücü, çalışan üzerinde teşvik etkisi yaratıp motivasyon sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda, yöneticinin bu güç kaynağını seçmesi durumunda; çalışanın sadece verilen iş özelinde değil örgütsel bağlamda adil yaklaşımın olduğu bir çalışma ortamının olduğu ve yapmış olduğu işten tatmin olduğu ve aidiyet duygusunun geliştiği görülebilir. Sadece bilişsel ve duyuşsal değişimin gözlendiği ödüllendirme gücü, çalışan zihninde ve duygusal olarak hissettikleriyle sınırlanmakta ve davranışsal boyuta evrilmediği analiz sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler tarafından çalışanın elde ettiği başarının takdiri, çalışan motivasyonunun sağlanması veya çalışanın işe aidiyet duygusu beslemesi için ödüllendirme gücünün uygulandığı söylenebilir. Ancak yöneticinin kimi zaman çalışanın sessiz kalmasını sağlamak için de bu gücün uygulanabileceği göz ardı edilmemelidir. Demir (2017), yöneticilerin kullandıkları ödüllendirme gücü ile performansı düşüren etkenler arasında negatif yönlü [235] bir ilişki saptamıştır. Bu bağlamda, analiz sonucunda elde edilen veri motivasyon sağlayıcı etken olarak görülmektedir. Hoşgörür (2016) [236], ödüllendirme güç kaynağı ile bilişsel ve duyuşsal sinizm boyutları arasında sırasıyla düşük ve orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki saptamıştır. Her iki bulguda saptanan yön, yazın ile örtüşmektedir. Yukarıda yer alan analiz sonuçlarına istinaden, savunma sanayii sektör sonuç ve/veya bulgusu ile eğitim sektörü sonuç ve/veya bulgusu örtüşmektedir.

Savunma sektörü bazında yapılan analizler sonucunda uzmanlık gücünün çalışan nezrindeki algısı, savunma sektöründeki deneyimin sadece kitabi bilgilerle beslenmeyin alan uzmanlığındaki tecrübenin önemini ortaya kovmaktadır. Kritik teknolojilerin ver aldığı bu sektörde, ilgili uzmanlık alanında güçlü bireyler olduğu sürece sektörel bazda ilerlemenin mümkün olabileceğini bu bağlamda, uzmanlığın önemli bir faktör olduğu ortaya kovduğu söylenebilir. Uzmanlık gücünün sadece bilişsel boyutta örgütsel sinizm ile etkileşimde olduğu görülmektedir. Burada, çalışanın zihninde kişinin alanında uzman olduğu düşündüğü ancak duygusal veya davranışsal anlamlı derecede tutumunda bir değişiklik olmadığı söylenebilir. Uzmanlık gücünün kaynağına inildiğinde, uzmanlık gücünün artması çalışanı sinik

[235] Demir, a.g.e., s.84-85
[236] Hoşgörür, a.g.e., s. 64-65

tutumdan uzaklaştırdığı analiz sonuçlarından elde edilmektedir. Çalışanın; yöneticinin uzmanlığına güvenerek bilgi birikimini kendisi ile paylaşabileceği, olumlu tavsiyeler vererek işi başarıyla gerçekleştirmesini sağlayabileceği, ihtiyaç duyduğu ve kendisinde var olmayan bilgiyi kendisi ile paylaşabileceği gibi bir algıya sahip olduğu söylenebilir. Hoşgörür (2016) [237], uzmanlık güç kaynağı ile bilişsel sinizm boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki saptamıştır. Ortaya koyulan araştırma sonucu negatif yönlü olup, yazın ile örtüşmektedir. Savunma sanayii sektörü ile eğitim sektörü sonuç ve/veya bulguları bilişsel sinizm boyutunda birbirini destekler niteliktedir.

Sektörel bağlamda yasal güç algısının örgütsel sinizm tutumunun üç boyutu üzerine etkisinin olduğu görülmektedir. Savunma sektöründe yasal güç, çalışanlar açısından katı hiyerarşik yapının beraberinde getirdiği yaptırımın gücünü temsil etmektedir. Bu güç, beraberinde itaati, yani yönetici taleplerini eksiksiz uygulamayı getirdiği çıkan analiz sonuçlarına göre söylenebilir. Çalışan yaklaşımının itaatkar olmasının, yapılan ise karşı herhangi bir sorgulama sürecine girmeden işin yapıldığına dair bilgi verdiği söylenebilir. Hipotezde ileri sürülen yasal gücün örgütsel sinizmle ilişkisinin varlığı analiz sonuçlarından elde edilmiş olup, saptanan yön ters olarak belirlenmiştir. Analiz sonucuna göre, savunma sektöründe görev alan çalışan algısında eğer yönetici yasal güç uyguluyorsa bu sinik tutumunu azaltan bir faktör olduğu görülmektedir. Burada, yönetici beklentilerinin yasal güç çerçevesinde olduğu bu bağlamda çalışanın sinik tutuma yönelmediği söylenebilir. Ters yönlü etkide ise, katı hiyerarşik yapının bir paydaşı olarak çalışan kişi bu yapıya adapte olup kendisini sinik tutuma iten faktörlerden biri olmaktan çıkmıştır. Yasal güç uygulayan yöneticinin de, hiyerarşik olarak beklenenleri çalışandan istemesi kendisini değerli hissetmesine neden olduğu, beklentilerin ortaya koyularak çalışanın sorumluluklarının olduğu ve görevlerinin olduğu hissini yaratarak çalışan sinik tutumunun azaldığı söylenebilir. Bu bağlamda, savunma sektöründe dozunda uygulanan yasal gücün çalışan algısında pozitif hissiyat yarattığı fikrini desteklemektedir.

---

[237] Hoşgörür, a.g.e., s. 64

Ağçay'a (2015) göre, çalışanların yasal güç algılama düzeyi arttıkça, özdeşleşme tepkisi gösterme düzeyleri de artmaktadır [238]. Yasal güç belirli bir aşamaya kadar çalışanları örgütsel amaçları gerçekleştirmek için hedeflere yöneltmede yeterli olarak görüldüğü, çalışanların özveri göstermesi ve sorumluluk alması gereken durumlarda ihtiyaçları karşılamayacağı ifade edilmektedir. Hoşgörür'e (2016) göre de, yasal güç kaynağı ile duyuşsal sinizm boyutu arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ilişki [239] vardır. Ortaya koyulan araştırma sonucunun yön bulgusu, yazın ile örtüşmektedir. Altınkurt ve diğerlerinin (2014) [240] yapmış olduğu araştırma sonucunda yasal güç kullanım düzeyi arttıkça duyuşsal ve davranışsal boyutta kurumdan uzaklaşma, performansı düşüren etkenlerde ve okula karşı olumsuz tutum alt boyutlarında artış saptanmıştır. Yazındaki mevcut veri, araştırıcıların ortaya koyduğu veriyle - dolaylı (birebir aynı alt boyutlar kapsamında değerlendirilmediği için) olarak - örtüşmemektedir. Yukarıda yer alan sonuçlara istinaden, savunma sanayii sektörü ile eğitim sektörü sonuç ve/veya bulguları yapılan araştırmaya göre farklılık göstermektedir. Yazın ile aynı sonucu destekleyen çalışmaların yanı sıra desteklemeyen sonuçların da varlığı söz konusudur.

Sektörel açıdan incelendiğinde, karizmatik güç kaynağı ile bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut arasında herhangi bir etkileşimin olmadığı görülmektedir. Hoşgörür (2016) [241] ise, karizmatik güç kaynağı ile örgütsel sinizm boyutları arasında bilişsel ve davranışsal boyutta düşük düzeyde, duyuşsal boyutta orta düzeyde negatif ilişki saptamıştır. Bu bağlamda, savunma sanayii sektör sonucu ile eğitim sektörü sonucu örtüşmemektedir.

Yapılan bu araştırmada desteklenmeyen hipotezler çerçevesinde çalışmaların yapılması ve aralarındaki farklılıkların ortaya koyulmasının alanyazın için önemli olduğu değerlendirilmekte ve yeni çalışmaların yapılması önerilmektedir. Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin dışında, güvenilirliği yüksek başka ölçekler kullanılarak veya geliştirilerek yeni araştırmaların gerçekleştirilmesinin sektörel bağlamda karşılaştırma yapma açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

---

[238] Ağçay, a.g.e., s. 82
[239] Hoşgörür, a.g.e., s. 64-65
[240] Altınkurt ve diğerleri, a.g.e, s.34
[241] Hoşgörür, a.g.e., s. 64-65

Diğer bir araştırma konusu olarak, sektörler arası farklılaşma ve farklılıkların kaynağına odaklanılması ve karşılaştırılmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir. Sektörler arası farklılaşmanın kullanılan güç kaynaklarının seçiminde önemli olacağı, bu nedenle sektörlere ilişkin çalışan algısının ortaya koyulmasının önemli olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

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

Ağçay, F., Liderin Güç Kaynakları Kullanımı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2015

Akar, N.Y., "Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma", Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, 2010, s. 43-60

Aktif Felsefe, Yeni Yüksektepe Kültür Derneği, 17 Mart 2018, (Erişim), https://aktiffelsefebakirkoy.org/makaleler/iyi-kotu-ve-erdem-uzerine

Akyürek, S., Koydemir S, Atalay E. ve Bıçaksız A., Sivil - Asker İlişkileri ve Ordu-Toplum Mesafesi, BİLGESAM, Ankara, 2014

Alsobaie, M.F., Power and Authority in Adult education, Journal of Education and Practice, Vol. 6, 2015, s.155-159

Altınkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. ve Salalı, E.T., Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki, Journal of Teacher Education and Educators, 3 (1), 2014, s. 25-52.

Anderson, C., John, O. P. ve Keltner, D., The Personal Sense of Power, Journal of Personality, 2012, s.313-344

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

Ankara Üniversitesi Açık Erişim Sitesi, 15 Nisan 2018, (Erişim), https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/48380/mod_resource/content/1/Sosyal%20Etki%20ve%20Uyma.pdf

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

Arslanargun, E., Social Power in Organizations: A Theoritical Perspective, e-Journal of New World Sciences Academy, 2011, s.1961-1971

Atmaca T., Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

Avelino, F. ve Rotmans, J., Power in Transition: An Interdisciplinary Framework to Study Power in Relation to Structural Change, 12(4), 2009, s.543-569

Aydın, Ş. ve Coşkun, R ., Örgütsel Güç'e İlişkin Eleştirel Bir Çözümleme, Akademik İncelemeler Dergisi (AID), 2007, s. 97-128

Bağcı, Z. ve Bursalı Y.M., Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Denizli, 2011, s.9-21

Bağcı, Z., Çalışanların Örgütlerde Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009

Bağcı, Z., The Effect of Managers' Power Basis on Employees' Job Satisfaction: A Study in the Textile Industry, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2015

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:7, 2014, s.1-30.

Baldwin, D.A., Power and Social Exchange, The American Political Science Review, 1978, Vol. 72, 1978, s.1229-1242

Barbuto, J.J.E., Taking the Charisma out of Transformational Leadership Journal of Social Behavior and Personality, 1997, s.689-697

Barker, D. ve Quennerstedt, M., Power and group work in physical education: A Foucauldian perspective. European Physical Education Review, 2015

Başar, U., Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2011

Bayrak, S., Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -I-, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2000, s.21-34

Bayrak, S., Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2001, s.23-42

Blanca, G. ve Ramona, T., "Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism", Studies in Business and Economics, 2016, s.47-54

Boonstra, J.J. ve Gravenhorst, K.M.B., Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives,European Journal of Work and Organizational Psychology, 1998, s.97-120

Bozbayındır, F., ve Kayabaşı, E., Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sinizmin Nedenleri ve Etkileri, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 13(1), 2014, s.211-227

Brandes, P. ve Das, D., Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, 2015

Brandes, P., Dharwadkar, R. ve Dean, J.W., Does Organizational Cynicism Matter? Employee And. Supervisor Perspectives On Work Outcomes, Eastern Academy of Management Proceedings, 1999, s.233-266

Brandes, P.M., Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences Dissertation of Doctor of Philosophy, 1997

Brown, M., Kulik C.T., Cregan, C. ve Metz, I., Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR, Human Resource Management, Vol. 56, 2017, s.5-24

Buluç, B., Yönetimde Örgütlenme Süreci, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 1996

Cartwright, S. ve Holmes, N., The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism, Human Resource Management Review, 2006, s.199-208

Castells, M., A Network Theory of Power, International Journal of Communication, 2011, s.773-787

Cevizci A., Paradigma Felsefe Sözlüğü (Üçüncü Baskı), İstanbul: Paradigma Yayıncılık, 1999

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. ve Lomeli, L. C., Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. Journal of Vocational Behavior, 83(2), 2013, s.181-197.

Cutler, I., The Cynical Manager, 2000, s.295-312

Çalışkur, A., Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (7)1, 2016, s.29-48

Çamlık, H.A., Örgütlerde Güç Kullanımı Bir Kamu Kurumunda Gücün Kullanım Tarzı, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011

Çavuş, M.F. ve Harbalıoğlu, M., Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 9(1), 2016, s.117-130

Çetinkaya, F.F. ve Özkara, B., Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kastamonu, 2015, s.72-91

Daft, R.L., Örgüt Tasarımı, Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak, Ömür N. Timurcanday Özmen, 10. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015

Dahl, R.A., Behavioral Science, The Concept of Power, 1957, s.201-215

Davis, W.D. ve Gardner, W.L., Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader-Member Exchange Perspective, The Leadership Quarterly, 2004, s.439-465

Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R., Organizational Cynicism, Academy of Management Review, 1998, s.341-352

Demerouti, E., Xanthopoulou, D. ve Bakker, A.B., How do cynical employees serve their customers? A multi-method theory, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2017, s.16-27

Demir, K., Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017

Demir, H. ve Okan, T., Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, 2008, s.72-90

Demirci, M.K. ve Armağan, K., "Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi Ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi," Sosyal Bilimler Dergisi, 7, 2004, s.1-13.

Develi, A., Öz, B. ve Çavuş, M.F., Yöneticinin Güç Kaynakları Algısının Personel Güçlendirme Üzerine Etkileri, 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2017, s.1171-1179

Dikili, A., Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz, Yönetim Bilimleri Dergisi, 2014, 141-164.

Diyojen'in fotoğrafı, 07 Mart 2018, (Erişim), http://art.thewalters.org/detail/31957/diogenes/

Doğan, M., Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2014

Doğan, S. ve Uğurlu, C.T., Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki, GEFAD / GUJGEF, 34(3), 2014, s. 489-516

Eaton, J.A., A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism, Master of Arts, York University, 2010

Ekmekcioğlu, A., Örgüt içi ve Örgütler Arası Güç İlişkileri, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2016

Erbaşı, A. ve Zaganjori, O., Sosyal İzolasyonun Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2017, s.39-52

Erdirençelebi, M. ve Yazgan, A.E., Mobbing, Örgütsel Sinizm, Örgütsel Bağlılık ve Bunların Algılanan Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2017, s.267-284

Eren, E., Örgütlerde Yönetime Katılma, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 2012

Erkutlu, H.V., "Negatif Örgütsel Davranış", Örgütsel Sinizm, Akademisyen Kitabevi, 2017

Firestone, R.W. ve Catlett, J., The Ethics of Interpersonal Relationships, Karnac Books, 2009, s.301-302

Fiske, S. T., ve Berdahl, J., Social power, A. W. Kruglanski ve E. T. Higgins (Eds.), Social psychology: Handbook of basic principles,. New York, NY, US: Guilford Press, 2007, s.678-692

French, J.R.P. ve Raven, B., The Basis of Social Power, Studies in Social Power, 1959, s.259-269

Fuller, B.A.G., "History of Greek Philosophy", Henry Holt and Company, New York, USA, 1931

Gkorezis, P., Petridou, E. ve Krouklidou, T., The Detrimental Effect of Machiavellian Leadership on Employees' Emotional Exhaustion: Organizational Cynicism as a Mediator, Europe's Journal of Psychology, 2015, s.619-631

Goldner, F.H., Ritti, R.R. ve Ference, T.P., The Production of Cynical Knowledge in Organizations, American Sociological Review, s.539-551

Görmüş, A.Ş., Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 11(1), 2009, s.57- 75.

Griffin, D.E., The Needle'e Eye, First Thing, A Monthly Journal of Religion and Public Life, 2006, s.50-52

Güler, S., Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2014

Gültekin, S., Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014

Gün, F., Örgütsel Sinizm ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2015

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

Gürbüz, S. ve Şahin, F., "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz", Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2017

Hamilton, L., 'Power, Domination and Human Needs', Thesis Eleven Vol. 119, No. 1, 2013, s. 47-62

Haugaard, M., Power and truth, European Journal of Social Theory, 15(1), 2011, s. 73-92

Hava, D. ve Kwok-bun, C., Explaining Charisma: A Macro View Charismatic Leadership in Singapore: Three Extraordinary People, 2012, s.13-25

Hoşgörür, V., Relationship Between Powerbases Used By School Administrators and Teachers' Organisational Cynicism Behaviours, 2016, s.51-75

İlic, D.K., Örgütlerarası İlişkilerde Güç ve Kaynak Bağımlılığının Yarattığı Etkiler ve Örgütlerarası Etkileşim, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir, 2012

İnceoğlu, M., Tutum Algı İletişim, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2010

Izard, C.E., Human Emotions, New York, Plenum Press, 1977

James, M.S.L., Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems, The Florida State University, 2005

Johnson, J.L. ve O'Learly-Kelly, A.M., The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal, Journal of Organizational Behavior, 2003, s.627-647

Kahya, C.,"Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş tatminin Aracılık Etkisi", Global Journal of Economics and Business Studies Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, 2013, s.34-46

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

Kalağan, G., Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2009

Kanbur, A. ve Kanbur, E., Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizme etkisi: Algılanan içsellik statüsünün aracılık rolü. Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks, 7(2), 2015, s.193-216

Karakostas, A. ve Zizzo, D.J., Compliance and the power of authority, Journal of Economic Behavior & Organization, 2016, s.67-80

Kasalak, G. Aksu, B. M., "Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14/1, 2014, s.115-133.

Kayaoğlu, A., Gökdağ, R. ve Kırel, Ç., "Sosyal Psikoloji-I", Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2291, Eskişehir, 2011

Kelman, H.C., Compliance, identification and internalization three processes of attitude change, 1958, s.51-60

Keltner, D., Gruenfeld, D.H. ve Anderson, C., Power, approach, and inhibition, Psychological Review, Stanford University, 2000, s.1-96

Kesen, M. ve Akyüz, B., Akademik Özyeterlik Algısı, Örgütsel Güven ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (3), 2015, s.47-68

Koç, O. ve Sayılar, Y., "Örgüt Araştırmalarında Kaynak Bağımlılığı Perspektifi: Kuramsal Bir Değerlendirme", İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 2016, s.136-177

Kökalan, Ö. ve Anaş, K., Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, XI (II), 2016, s. 97-109.

Köklü, N., Tutumların Ölçülmesi ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılması, 1995, s.81-93

Kurt, İ., An Exploration of the Relationship Between Organizational Identification and Cynicism: The Role of Authentic Leadership, International Journal of Business and Management Studies, 2014, s.130-140

Li, F., Zhou, F. ve Leugh, K., Expecting the Worst: Moderating Effects of Social Cynicism on the Relationships Between Relationship Conflict and Negative, Journal of Business and Psychology, 2011, s.339-345

Mahmutoğlu, A., Kırsal Alanda Çevre Sorunlarına Etik Yaklaşım: Kırsal Çevre Etiği, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, Ankara

Mantere, S. ve Martinsuo, M., Adopting and Questioning Strategy: Exploring the roles of cynicism and dissent, 17th EGOS - European Group for Organization Studies Colloquium, Lyon, 2001, s.1-25

Mete, Y. A., Relationship Between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education, Procedia - Social and Behavioral Sciences 89 , 2013, s.476 – 483

Meydan, C.H. ve Polat, M., Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2010, s.123-140

Meydan, C.H., "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2010

Miller, O.K., Strier, R. ve Pessach, L., Qualitative Health Research, Power Relations in Qualitative Researches, Sage Publications, 2009, s. 279-289

Mintzberg, H., Power in and Around Organizations, Prentice-Hall, 1983

More, P.E., "Hellenistic Philosophies", Princeton University Press, London: Milford, Oxford University Press, 1923

Naus, A.J.A.M., Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing the Organization, Maastricht: Maastricht University Press, 2007

Neves, P., Organizational Cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance The Leadership Quarterly, 2012, s.965-976

Odabaşı, Y., Tüketici Davranışları, Yayın No: 2604, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012

Onaran, O., "Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları", 100. Doğum Yılında Atatürk'e Armağan Dizisi:13, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 1981

Öktem, N., Antik Yunan Felsefesi, 14 Şubat 2018, (Erişim), http://dergipark.gov.tr/download/article-file/96686

Özarallı, N. ve Torun, A., Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim, yönetici ile kuruma duyulan güven ve üstün uzmanlık gücü arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 6:2, 2011, s.101-113.

Özcan, F., Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 2013

Özdemir, H., Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2008, s.113-144

Özdevecioğlu, M., Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, 2004, s.181-202

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, 8. Baskı, Ekin Yayın, Bursa, 2018b

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004a

Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırel, A.Ç. ve Acar, P., "Örgütlerde Güç ve Politika", Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2847, Eskişehir, 2013

Palmer, M. ve Hyman, B., "Yönetimde Kadınlar", Rota Yayın, 1993

Pelit, N. ve Pelit, E., "Örgütsel Sinizm", Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm, 2014

Pfeffer, J., The ambiguity of leadership. Academy of Management Review, 2,1977, s.104–112.

Pierro, A., Raven., B.H., Amato, C. ve Belanger, J.J., Bases of Social power, Leadership Styles, and Organizational Commitment, International Journal of Psychology, 2012, s.1-13

Reyhanoğlu, M. ve Yılmaz, H., Örgütsel Güvenin Sağlanmasında Sinizmin Etkisi: Havalimanı Güvenlik Memurları Örneği, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2017, s.297-317

Robbins, P.S., Decenzo, A.D. ve Coulter, M., "Fundamentals of Management / Yönetimin Esasları", Adem Öğüt, 8. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2013

Robbins, S.P. ve Judge, T.A., "Örgütsel Davranış", İnci Erdem, 14. Basım, 2015

Rose, A., Duschinsky, R.ve Macnaughton, J., The Art of Medicine: Cynicism as a Strategic Virtue, The Lancet, Cambridge University, Cambridge, 2007, s.692-693

Rubin, R.S., Dierhoff, E.C., Bommer, W.H. ve Baldwin, T.T., "Do leader reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change", The Leadership Quarterly, 2009, s.680-688

Sağır, T. ve Oğuz, E., Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geliştirilmesi, International Journal of Human Sciences, 2012, s.1094-1106

Salancik, G.R. ve Pfeffer, J., Who Gets Power - And How They Hold On It: A Strategic-Contingency Model of Power, American Management Associations, 1977, s.3-21

Savunma Sanayii Güvenliği Kanunu, 5 Mayıs 2018, (Erişim), http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5202.pdf

Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Savunma, Havacılık ve Uzay Alanında Yüksek Nitelikli İnsan Kaynağını Nasıl Arttırırız?" Çalıştayı, SSM, Çankaya, Ankara, 16 Aralık 2014

Saylam, A., 1920-1938 Yılları Arasında Türkiye'de Sanayi ve Ticaretin Bakanlık Düzeyinde Kurumsallaşması: Kurumsal Kuram Bağlamında Bir İnceleme, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2016

Sezici, E., Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerinde Kişilik Özelliklerinin Rolü, International Journal of Economic and Administrative Studies, 2015, s.1-22

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E. Ve Popper, M., Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. Academy of Management Journal, 41, 1998, s.387–409

Shea, L., The Cynic Enlightenment: Diogenes in the Salon, The Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland, 2010, 13 Mart 2018, (Erişim), http://web.a.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMzA4ODYzX19BTg2?sid=d68f61c2-9749-43c1-b476-0e9c089c8c89@sessionmgr4009&vid=21&format=EB&lpid=lp_1&rid=0

Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S., "Örgütsel Davranış", İstanbul: Beta Yayınları, 2015

Sievers B., It is new, and it has to be done!: Socio-Analytic Thoughts on Betrayal and Cynicism in Organizational Transformation, Culture and Organization, 13(1), 2007, s.1-21

Simpson, A.V., Clegg, S. ve Freeder, D., Power, compassion and organization. Journal of Political Power, 6(3), 2013, s.385-404

Smith R., Social Work, Risk, Power, Sociological Research Online, 2010

Stanley D.J., Meyer J.P. ve Topolnytsky L., Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change, Journal of Business and Psychology, Vol. 19, 2005, s.429-459

Sturm R.E. ve Antonakis J., Interpersonal Power: A Review, Critique, and Research Agenda, Journal of Management, 1(1), 2014, s.136-163

Şener, E. ve Çetinkaya, F.F., Güç Bağımlılığı: Bir Kavram Analizi. AKÜ İİBF Dergisi, 18 (2), 2016, s.125-137.

Şeşen H., Örgütlerde Kuralcılık ve Hiyerarşi Eğiliminin Liderlerden Duyulan Tatmine Etkisinde Adalet Algısının Aracılık Rolü, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2011, s.105-120

Türkiye Savunma Sanayii Meclis Toplantısı Raporu, TOBB, 25 Şubat 2018, (Erişim), http://www.ostimsavunma.org/content/upload/document-files/turkiye-savunma-sanayi-to-20170818100138.pdf

T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Yıllık Faaliyet Raporu 2017, Ankara

T.C. Ekonomi Bakanlığı Resmi İnternet Sayfası, 9 Mayıs 2018, (Erişim), https://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/content/htmlViewer.jspx;jsessionid=jrNFS1kCpnqHdGuqE4IEnrDZl5TyNGLUBVqz2hxlgXe-Q0JVUFH2!-335026037?contentId=UCM%23dDocName%3AEK-167551&parentPage=yatirim&_afrLoop=25119136370110018

Taslak, S. ve Dalgın, T., Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2015, s.139-158

Taşçı D. ve Koç U., Sayılar Y, Önder Ç., Wastı N., Özen Ş., Aytemur J.Ö. ve Erdemir E., "Örgüt Kuramı", Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2949, Eskişehir, 2013

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

Tekiner, M.A. ve Tavas, B., Analysis of the Organizational Cynicism and Organizational Loyalty: Turkish Police Department Sample, International Journal of Human Sciences, 2016, s. 2338-2348

Thompson R.C., Joseph K.M., Bailey L.L., Worley J.A. ve Williams C.A., Organizational Change: An Assesment of Trust and Cynicism, National Technical Information Service, Virginia, 2000, s.1-9

Thundiyil T.G., Chiaburu D.S., Oh I-S, Banks G.C. ve Peng A.C., Cynical about change? A Preliminary Meta-Analysis and Future Research Agenda, The Journal of Applied Behavioral Science, 2015, s.429-450

Tokgöz N. ve Yılmaz H., Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, 2008, s.283-305

Torun T. ve Eğilmez Ö., Yerleşiklik ve İlişkileri Anlamada Ağ Düzeneği Kuramı: Sosyolojik Bakış, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, s.69-76

Tauceana, I.M., Tamasilaa, M. ve Negru-Strautia G., Study on Management Styles and Managerial Power Types for a Large Organization, 221, 2016, s. 66 – 75

Vice S., Cynicism and Morality, Ethical Theory and Moral Practice, 2011, s.169-184

Wanous J.P. ve Reichers A.E., James T. Austin, Cynicism About Organizational Change, Group & Organization Management, 2000, s.132-153

Watt J.D. ve Piotrowski C., Organizational Change Cynicism: A review of the literature and intervention strategies, Organization Development Journal, 2008, s.23-31

Weiss H.M. ve Cropanzano R., Affective Events Theory: A Theoritical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work, Research in Organizational Behavior, 1996, s.1-74

Yalçınkaya A. ve Taşcı D., Bir Kurumsal Girişimci Olarak Devlet: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Bir Değerlendirme, Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 2017, s.71-90

Yalçınkaya A., Dağıtım Adaletinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013

Yıldırım E., "Güç Kavramı ve İstihdam İlişkisi, Amme İdaresi Dergisi", 1998, s.51-64

Yıldırım, Ö., 17 Mart 2018, (Erişim), http://www.felsefe.gen.tr/kinizm_nedir.asp

Yukl G., Leadership in Organizations, New York, Prentice Hall, 2013

Zilyan A., Savunma Nereden Nereye - Türkiye'de Savunma Sanayiinin Tarihçesi, Ulusal Strateji Dergisi, 2001, s.1-7

EKLER

EK-1

VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Değerli Katılımcı,

Türk Savunma Sanayii'nde çalışanların algıladığı güç kaynakları ile örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişkinin ortaya konması maksadıyla yapılan bu anket, yöneticilerin hangi güç kaynaklarını uyguladığı ve bu güç kaynaklarının örgütsel sinizm tutumunu olumlu veya olumsuz yönde nasıl etkilediğine ilişkin bulgulara ulaşmayı hedeflemektedir.

Anketin sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacak olup, vermiş olduğunuz yanıtlar gizli tutulacak ve araştırma dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Ankette yer alan tüm soru ve ifadelere vereceğiniz yanıtlar, araştırma alanlarına yönelik çözüm üretilmesi açısından katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim,

Deniz ERDİK YILDIRIM

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

Kadın ☐ Erkek ☐

2. Doğum yılınız? ……

3. Eğitim durumunuz?

Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐ Diğer ☐

4. Medeni haliniz?

Bekar ☐ Evli ☐ Diğer ☐

5. Toplam çalışma süreniz? (Lütfen ay olarak doldurunuz) ……

6. Çalıştığınız yerdeki statünüz?

Sözleşmeli ☐ Kadrolu ☐

7. Çalıştığınız yerdeki çalışma şekliniz?

Tam zamanlı ☐ Yarı zamanlı ☐ Danışman ☐

8. İş yerindeki pozisyonunuz?

Üst Düzey Yönetici ☐ Birim/Bölüm Başkanı ☐ Birim/Bölüm Çalışanı ☐ Diğer ☐

9. Çalıştığınız iş yerinin statüsü?

Kamu Kurum/Kuruluşu ☐ Özel Şirket ☐

10. Savunma sanayiinde kaç yıl görev aldınız?

Bir yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıldan fazla ☐

11. Savunma sanayiinde hala görev almakta mısınız?

Evet ☐ Hayır ☐

12. Bu sektörde çalışmış olmaktan memnun musunuz?

Evet ☐ Kısmen ☐ Hayır ☐

BÖLÜM II

Örgütsel Güç Kaynağı Ölçeği Soru Formu

Aşağıda yer alan formda 20 maddeden oluşan örgütsel güç kaynağına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen görüşü belirterek tüm maddeleri işaretleyiniz. **Yöneticim..**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Maaşımı artırabilir.					
2. Maaşımın artırılmasını sağlayabilir.					
3. Özel bir takım faydalar sağlayabilir.					
4. Terfi almamı sağlayabilir.					
5. İstemeyeceğim görevler verebilir.					
6. İşimi zor bir hale getirebilir.					
7. İşleri sevimsiz bir hale getirebilir.					
8. İş yerinde bulunmayı bizim açımızdan tatsız bir hale getirebilir.					
9. Tamamlamam gereken görevlerim olduğunu hissetmemi sağlayabilir.					
10. İşimin gereklerini yerine getirmek zorunda olduğumu hissetmemi sağlayabilir.					
11. Sorumluluklarım olduğu hissini verebilir.					
12. Tamamlamam gereken görevlerim olduğunu fark etmemi sağlayabilir.					
13. İyi teknik tavsiyelerde bulunabilir.					
14. Sahip olduğu büyük deneyimi ve eğitimini benimle paylaşabilir.					
15. İşle ilgili faydalı tavsiyeler verebilir.					

Aşağıda yer alan formda 20 maddeden oluşan örgütsel güç kaynağına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen görüşü belirterek tüm maddeleri işaretleyiniz. **Yöneticim..**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
16. İhtiyaç duyduğum teknik bilgiyi verebilir.					
17. Kendimi değerli hissetmemi sağlayabilir.					
18. Beni takdir ettiğini hissetmemi sağlayabilir.					
19. Kabul gören bir kişi olduğumu hissetmemi sağlayabilir.					
20. Kendimi önemli hissetmemi sağlayabilir.					

BÖLÜM III

Örgütsel Sinizm* Ölçeği Soru Formu

Aşağıda yer alan formda 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm* tutumlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen görüşü belirterek tüm maddeleri işaretleyiniz. **** Örgütsel sinizm; bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur.***	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Çalıştığım şirkette/kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2. Çalıştığım şirketin/kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
3. Çalıştığım şirkette/kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4. Çalıştığım şirkette/kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5. Çalıştığım şirkette/kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6. Çalıştığım şirketi/kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7. Çalıştığım şirketi/kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8. Çalıştığım şirketi/kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					
9. Çalıştığım şirketi/kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10. Çalıştığım şirket/kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
11. Çalıştığım şirketten/kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					

Aşağıda yer alan formda 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm* tutumlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen görüşü belirterek tüm maddeleri işaretleyiniz. **** Örgütsel sinizm; bireyin, çalıştığı kuruma ilişkin olumsuz tutumudur.***	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim Yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
12. Başkalarıyla, çalıştığım şirketteki/kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13. Başkalarıyla, çalıştığım şirketteki/kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

EK-2

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Deniz ERDİK YILDIRIM

Doğum Yeri ve Yılı : Ankara, 1984

Telefon Numarası : 0535 823 88 91

E-Posta : denizerdik@gmail.com

Yabancı Diller : İngilizce, Almanca

Öğrenim Durumu

Eğitim Derecesi	Eğitim Programı	Üniversite	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	Devam Ediyor
Lisans	Endüstri Mühendisliği	Atılım Üniversitesi	2007

İş Deneyimi

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
TÜBİTAK BİLGEM, İleri Teknolojiler Araştırma Enstitüsü, Ankara	İdari Proje Yönetici Yardımcısı Proje Yönetim Uzmanı	2010 Kasım – Devam Ediyor
TÜBİTAK UEKAE, G222 Birimi, Ankara	Proje Yönetim Uzmanı İş Geliştirme Sorumlusu	2009 Ekim – 2010 Kasım
Gate Elektronik A.Ş., Ankara	Proje Yönetim Uzmanı Üretim Planlama Mühendisi	2008 Ocak – 2009 Ekim

Deniz Erdik

ORIJINALLIK RAPORU

%18	%16	%10	%11
BENZERLIK ENDEKSI	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCI ÖDEVLERI

BIRINCIL KAYNAKLAR

1	Submitted to Marmara University Öğrenci Ödevi	%1
2	Submitted to Kirikkale University Öğrenci Ödevi	%1
3	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	%1
4	dosya.kmu.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
5	onlinelibrary.wiley.com İnternet Kaynağı	%1
6	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	%1
7	Submitted to Ondokuz Mayıs Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1
8	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
9	acikarsiv.atilim.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1