

**T.C.**  
**NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL SİNİZM**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT**  
**SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan**  
**Fatma İNCE**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

**Ağustos 2012**  
**NEVŞEHİR**

**T.C.**  
**NEVŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL SİNİZM**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT**  
**SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan**  
**Fatma İNCE**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

**Ağustos 2012**  
**NEVŞEHİR**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

**Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU** danışmanlığında **Fatma İNCE** tarafından hazırlanan *“Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”* adlı bu çalışma jürimiz tarafından Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

07/08/2012

### JÜRİ:

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

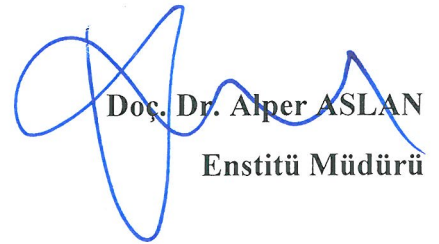
Üye : Yrd. Doç. Dr. Metin KAPLAN



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun 09.08.2012 tarih ve 2012./153..sayılı kararı ile onaylanmıştır.

09/08/2012



**Doç. Dr. Alper ASLAN**  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi kapsamında, “Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma” konulu bu çalışmada, örgütler açısından son derece önemli bir hale gelecek olan pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerine olan etkisini ortaya çıkarmak amacıyla bir model oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmamın başından sonuna kadar her aşamasında yaptıklarımı değerlendiren ve yaptığı yönlendirici eleştirilerle bana yön veren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU’na, kendisine her konuda danışmaktan çekinmediğim, akademik gelişmemde büyük bir katkısı olan kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Şevki ÖZGENER’e ve çalışmamda değerli katkılarını esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Metin KAPLAN’a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca benim bugünlere gelmemde emekleri olan tüm hocalarıma, benden yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarıma, beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan sevgili nişanlım Serdal ARSLAN’a ve maddi-manevi her türlü desteklerinden dolayı aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Fatma İNCE**

**Nevşehir, 2012**

# POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fatma İNCE

Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

## ÖZET

Son yıllarda pozitif örgütsel davranış ve örgütsel sinizm konuları araştırmacıların ilgisini üzerine çekmektedir. Bu kadar ilgi çeken iki kavram olmalarına rağmen literatür incelendiğinde bu iki kavramın birlikte ele alındığı az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Bu konularla ilgili bilgilerin ve araştırmaların yetersiz olması ve yönetim literatüründeki bilgi ve araştırma eksikliğini gidermek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizmin imalat sanayi çalışanları üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Pozitif örgütsel davranışın boyutları açısından bu bulgular değerlendirildiğinde ise özyeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserliğin örgütsel sinizmle negatif yönlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, pozitif örgütsel davranışın boyutları olan özyeterlik ve iyimserliğin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışmada son olarak; araştırmanın kısıtlarına ve gelecek araştırmalar için bazı önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Pozitif örgütsel davranış, özyeterlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik, örgütsel sinizm.

**THE EFFECTS OF POSITIVE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR ON  
ORGANIZATIONAL CYNICISM: A CASE STUDY OF KAYSERİ'S  
MANUFACTURING INDUSTRY**

**Fatma İNCE**

**Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2012**

**Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

**ABSTRACT**

The issues of positive organizational behavior and organizational cynicism have attracted the attention of researchers in recent years. Although these two terms are notably popular, there exist very limited studies covering these two terms together when relevant literature is examined. Since the knowledge and previous researches are not sufficient in these issues, this study is done in order to fulfill this deficiency in management literature. The aim of this study is to analyze the impacts of positive organizational behavior on organizational cynicism in terms of employees of manufacturing industry. The findings of research reveal that there exists a negative relationship between positive organizational behavior and organizational cynicism. When these findings are reviewed in terms of positive organizational behavior determinants, self-efficacy, hope, resiliency and optimism are found to negatively correlated with organizational cynicism. Moreover, it is found that positive organizational behavior has a negative impact on organizational cynicism. Similarly, it is also found that self-efficacy and optimism, as positive organizational behavior determinants, have a negative impact on organizational cynicism. Finally, constraints of the study are given and some suggestions are made for following studies.

**Key Words:** Positive organizational behavior, self-efficacy, hope, resiliency, optimism, organizational cynicism.

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY SAYFASI</b> .....	<b>i</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ</b> .....	<b>3</b>
1.1. POZİTİF PSİKOLOJİ KAVRAMI.....	<b>3</b>
1.2. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMI.....	<b>6</b>
1.3. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BOYUTLARI.....	<b>10</b>
1.3.1. <i>Umut (Hope)</i> .....	<b>10</b>
1.3.2. <i>İyimserlik (Optimism)</i> .....	<b>11</b>
1.3.3. <i>Dayanıklılık/ Direnç (Resilience)</i> .....	<b>12</b>
1.3.4. <i>Özyeterlik (Self-efficacy)</i> .....	<b>13</b>
1.3.5. <i>Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları</i> .....	<b>14</b>
1.4. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI .....	<b>16</b>
1.5. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMININ İLİŞKİLİ OLDUĞU BAZI KAVRAMLAR .....	<b>19</b>
1.5.1. <i>İşe Adanmışlık</i> .....	<b>19</b>
1.5.2. <i>Tükenmişlik</i> .....	<b>20</b>
1.5.3. <i>İş Tatmini</i> .....	<b>21</b>
1.5.4. <i>İşgören Performansı</i> .....	<b>22</b>
1.6. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARI GELİŞTİRME STRATEJİLERİ .....	<b>23</b>
<b>İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM</b> .....	<b>27</b>
2.1. SİNİZM KAVRAMI VE ORTAYA ÇIKIŞI .....	<b>27</b>
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	<b>30</b>
2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI .....	<b>33</b>
2.3.1. <i>Bilişsel (İnanç) Boyut</i> .....	<b>34</b>
2.3.2. <i>Duyuşsal (Duygu) Boyut</i> .....	<b>35</b>
2.3.3. <i>Davranışsal (Davranış) Boyut</i> .....	<b>36</b>
2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ.....	<b>37</b>
2.4.1. <i>Atfetme Kuramı</i> .....	<b>37</b>
2.4.2. <i>Beklenti Kuramı</i> .....	<b>38</b>
2.4.3. <i>Duygusal Olaylar Kuramı</i> .....	<b>40</b>

2.4.4. Tutum Kuramı .....	40
2.4.5. Sosyal Gdlenme Kuramı .....	41
2.4.6. Sosyal Değişim Kuramı .....	42
2.5. ÖRGTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ .....	43
2.6. ÖRGTSEL SİNİZM BİÇİMLERİ .....	44
2.6.1. Kişilik Sinizmi .....	44
2.6.2. Toplumsal Sinizm.....	45
2.6.3. İşgören Sinizmi .....	45
2.6.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	46
2.6.5. Mesleki Sinizm .....	46
2.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI .....	47
2.7.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	47
2.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları.....	48
2.8. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ YÖNETME STRATEJİLERİ .....	52
2.9. POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ...	54
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA .....</b>	<b>56</b>
3.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ.....	56
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	57
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....	58
3.3.1. Örneklem.....	58
3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Pilot Araştırma.....	62
3.3.3. Model ve Hipotezler.....	63
3.3.4. Veri Analiz Yöntemleri.....	64
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....	64
3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	64
3.4.2. Kayseri İmalat Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Pozitif Örgütsel DavranıŖa İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları.....	66
3.4.3. Kayseri İmalat Sanayi İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizme İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları.....	69
3.4.4. Kayseri İmalat Sanayi Çalışanları Açısından Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm zerindeki Etkilerinin Analizi.....	71
SONUÇ VE DEğERLENDİRME.....	78
KAYNAKLAR.....	81
EKLER .....	101
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>104</b>



## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Kavramları ve Kriterlere Göre Değerlendirilmesi.....	15
<b>Tablo 3.1.</b> Kayseri İli İmalat Sanayi Firma Adedi ve İstihdam Sayısı.....	60
<b>Tablo 3.2.</b> Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
<b>Tablo 3.3.</b> Kayseri İmalat Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Pozitif Örgütsel Davranışa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	67
<b>Tablo 3.4.</b> Kayseri İmalat Sanayi İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	70
<b>Tablo 3.5.</b> Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri.....	72
<b>Tablo 3.6.</b> Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 3.7.</b> Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	76

## GİRİŞ

İşletmelerin varoluşundan beri hiç değişmeyen kar etme ve diğerlerinden daha başarılı olma arzusu nedeniyle sürekli üreten, çalışan ve satış yapan örgütler artık çalışanlarını da dikkate almak gerekliliğinin farkına varmışlardır. Özellikle Türkiye ekonomisinin temel taşı niteliğindeki imalat sanayinin büyümesi ve geliştirilmesi için bugüne kadar hep yeni teknolojilere, AR-GE'ye ve nitelikli işgücü gibi değişikliklere ihtiyaç duyulmuştur. Ancak yakın zamana kadar imalat sanayinde çalışanların örgütlerine karşı nasıl bir tutum içinde oldukları ve kendileriyle ilgili ne bildikleri, bunları örgüt lehine nasıl kullanabilecekleri üzerinde pek durulmamıştır. Son yıllarda ise yoğun rekabet nedeniyle artık imalat işletmeleri de enerji düzeyleri yüksek, işlerine bağlı ve konsantre olabilen, işleri ve çalıştıkları kurumlara karşı sorumluluk duyguları gelişmiş, verimli çalışanlara her zamankinden daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla örgütlerde performans gelişimi için ölçülebilir ve etkili bir biçimde yönetilebilir, geliştirilebilir, pozitif eğilimi olan insan kaynaklarının güçlü ve psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan bilimsel araştırmalar anlamına gelen pozitif örgütsel davranış önemli bir hale gelmiştir.

Örgütler etkinliklerini, verimliliklerini, karlılıklarını ve rekabet edebilirliklerini arttırmak için çalışanlarına daha fazla önem ve değer vermeleri gerektiğinin farkına varmalarına rağmen çalışma yaşamının giderek dinamik, karmaşık ve çalışanlar üzerinde baskı yaratıcı özelliği çalışanlarda sinik davranışlar ortaya konmasına ve dolayısıyla verimliliklerinde bir azalmaya neden olabilmektedir. Bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumlarının olmasını ifade eden örgütsel sinizm artık örgütler için daha önemli olmuştur.

Hem pozitif örgütsel davranışın hem de örgütsel sinizmin bu kadar önemli hale gelmesi böylesi bir araştırmanın gereksinimini ortaya koymuştur. Örgütsel sinizmin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak pozitif örgütsel davranış ve boyutlarının bireysel düzeyde çalışanların sinik tutumlarını nasıl etkilediği ve sinizmin azaltılmasında etkili olup olamayacağı bu araştırmanın temel sorunsalı olarak belirlenmiştir.

Kayseri ilinde, yerel ekonominin gelişiminde ve büyümesinde imalat sanayi işletmelerinin önemli rol oynadığı düşünülerek bu araştırmanın imalat sanayi çalışanları üzerinde yapılması uygun bulunmuştur. Bu kapsamda Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmeleri çalışanlarından oluşan bir örneklem alınarak alan araştırması yapılmış ve bazı bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular, işletme çalışanlarına ait olduğundan yöneticilere bundan sonraki uygulamalarında yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın özellikle pozitif örgütsel davranış ile ilgili literatürdeki bilgi eksikliğinin giderilmesine katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Bu çalışma, belirlenen amaç doğrultusunda üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; pozitif psikoloji kavramı, pozitif örgütsel davranış kavramı ve boyutları, potansiyel pozitif örgütsel davranış boyutları, psikolojik sermaye kavramı, pozitif örgütsel davranış kavramının ilişkili olduğu bazı kavramlar ve pozitif örgütsel davranışları geliştirme stratejileri üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde; sinizm kavramı ve ortaya çıkışı, örgütsel sinizm kavramı ve önemi, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizmin kuramsal temelleri, örgütsel sinizmin nedenleri, örgütsel sinizm biçimleri, örgütsel sinizmin sonuçları, örgütsel sinizmi yönetme stratejileri ve son olarak da pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine yer verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise imalat sanayi işletmelerindeki çalışanların pozitif örgütsel davranışlarının örgütsel sinizmleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik uygulamanın bulguları ve bunlara ilişkin analizler üzerinde durulmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**

Bu bölümde pozitif psikoloji, pozitif örgütsel davranış kavramı ve boyutları, potansiyel pozitif örgütsel davranış boyutları, psikolojik sermaye ve pozitif örgütsel davranışın ilişkili olduğu bazı kavramlar ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

### **1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı**

İkinci Dünya Savaşı öncesinde psikolojinin üç temel amacı vardı. Bunlar; hastalık giderme bakış açısıyla ruhsal hastalıkları tedavi etmek, iyi durumda olan bireylerin yaşamlarını daha da iyi hale getirerek daha yaşanabilir bir hayat sağlamak ve son olarak bireylerin potansiyelini ortaya çıkarmak yoluyla üstün yeteneklileri keşfetmek ve onları yetiştirmektir (Hodges, 2010: 3). Ancak İkinci Dünya Savaşı'ndan 20. yüzyıla kadar ilk amaç diğerlerine oranla daha ağır basmış ve psikologlar genellikle bireyde mevcut olan sorunları ve hasarı gidermeye çalışmışlardır. Bu dönemde daha çok, hasarlı dürtüler, zararlı alışkanlıklar, olumsuz çocukluk dönemi sorunları ve zarar görmüş beyinleri tedavi etmeye uğraşmışlardır. 20. yüzyılın sonlarına doğru ise, hastalık giderme odaklı bu eğilim, hastalıkları önleyici hale gelmeye başlamış ve böylece psikoloji ilk başta benimsemiş olduğu ikinci amacına yani mutluluk ve buna ulaşılabilir yollarını araştırarak bireyin daha iyi bir yaşama kavuşmasını sağlamaya doğru yönelmiştir (Seligman vd., 2005: 217).

Pozitif psikoloji; psikoloji biliminin sadece bireylerdeki olumsuzlukların iyileştirilmesinde değil, ayrıca onların mutluluğu ve kişisel gelişimlerine katkıları için de önemli olduğunu savunan bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Pozitif psikoloji ilk olarak 1960'larda hümanistik psikoloji bağlamında Abraham H.

Maslow, Erich Fromm ve Carl Rogers tarafından ortaya atılmıştır (Abdullah, 2009: 23). Ancak 1998 yılında Amerikan Psikologlar Birliği'nin (APA) o dönemki başkanı Martin E. P. Seligman tarafından ismi konulmuştur. Bireylerde neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğuna vurgu yapan yeni bir psikoloji akımıdır (Güler, 2008: 199).

Önceleri, genellikle patoloji, çaresizlik, başarısızlık, tükenmişlik gibi insan davranışlarının karanlık tarafını araştıran psikoloji bilimi, artık pozitif psikoloji akımı çerçevesinde, modern hayatın bireyler için sağladığı imkanlar ve mutlu yaşama ulaşabilmenin yolları üzerine odaklanmaktadır (Caprara ve Cernove, 2003: 70). Aslında Seligman (2002: 3)'a göre psikoloji; sadece hastalıkları, zayıflıkları ve hasarı inceleyen bir bilim değildir. Psikoloji aynı zamanda güçlü yönleri ve erdemleri de inceleyen bir bilim olmalıdır. Tedavi etmek sadece hatalı olanı düzeltmek değil; aynı zamanda doğru olanı geliştirmektir. Seligman psikolojinin olumsuz olayları onarmakla alakalı olan bakış açısını pozitif özellikler inşa etmeye doğru kaydırması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Pozitif psikoloji ortalama bir bireyin nasıl olduğunu, bu bireyde neyin doğru gittiğini ve neyin gelişmekte olduğunu bulma konusunda bir gözden geçirme ve değerlendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007a: 541). Bir diğer tanımla, pozitif psikoloji bireylerde neyin yanlış olduğuna değil, neyin doğru olduğu ve bunun nasıl geliştirilebileceği üzerine yoğunlaşmaktadır (Luthans vd., 2007b: 26).

Genel olarak pozitif psikoloji; birey, grup ve kurumların işleyişi ve gelişimine katkıda bulunan süreç ve koşulların incelenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Gable ve Haidt, 2005: 104). Seligman, psikoloji biliminin bireyin normal olmayan yönleri üzerinde durduğuna, güçlü, olumlu yönlerini anlamaya ve geliştirmeye çalışmadığına vurgu yaparak, psikolojik sonuçların bireyleri nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi kişilere dönüştürmek için kullanılması gerektiğini ifade ederek "pozitif psikoloji" kavramını ortaya atmıştır (Linley vd., 2006: 4).

Pozitif psikoloji; olumlu duygular, pozitif kişilik özellikleri ve pozitif organizasyon bilimi olarak tanımlanabilmektedir (Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000: 5). Pozitif psikolojinin alanı; iyi olma, memnuniyet ve tatmin gibi geçmişle ilgili; umut ve

iyimserlik gibi gelecekle ilgili; sağlık ve mutluluk gibi şu anla ilgili anlamlı kişisel duygulardır. Birey bazında sevgi kapasitesi, yetenek, cesaret, kişilerarası ilişkiler, estetik duygusu, azim, özgünlük, ileri görüşlülük, moral, üstün yetenek ve akıllı olma gibi pozitif karakter özellikleriyle ilgilidir. Grup düzeyinde ise sorumluluk, nezaket, ılımlılık, hoşgörü, etik çalışma, özenli olma gibi vatandaşlık erdemleri ve bireyleri daha iyi vatandaşlığa yönlendiren kurumlarla alakalıdır (Seligman ve Chikszentmihalyi, 2000: 5).

Pozitif psikoloji, bireyin olumlu özelliklerinin ve mutlu bir yaşama ulaşmasını sağlama yollarının neler olduğuna odaklanan ve bunların nasıl geliştirilebileceği üzerine yoğunlaşan yeni bir psikoloji akımıdır.

Seligman'ın önderliğinde ortaya atılan pozitif psikoloji hareketi, psikolojinin sadece olumsuz ve patolojik davranışları araştıran düşünce mantığına bir tepkidir (Seligman, 1998: 2). Seligman ve çalışma arkadaşları, bireylerin hayatını anlamlı kılan veya yaşanmaya değer kılan bazı özellikler üzerinde yoğunlaşarak, bunları geliştirmeye çalışmışlardır. Bu araştırmayı yapanlar, yaşamdaki en kötülerden uzaklaşıp en iyileri anlamak için çalışmalara başlamışlardır. Bu açıdan pozitif psikoloji; bilimsel yöntemleri kullanarak birey, grup, örgüt ve toplumları daha iyi ve daha pozitif yapacak faktörleri keşfetmek ve ortaya çıkarmak amacındadır. Bu hareketin temel ilgi alanı, bireylerin patolojik fonksiyonlarının yerine, onların optimal fonksiyonları ile uğraşarak gelişmelerini sağlamak ve bireylerin mutluluklarını daha da arttırmaktır (Luthans, 2008: 200). Seligman ve çalışma arkadaşları bu durumu açıklarken pozitif psikolojiyi üç aşamalı olarak ele almaktadırlar. Bunlar (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 6-7) :

- Olumlu deneyimler; geçmişteki pozitif gelişmeler (memnuniyet ve tatmin), geleceğe dönük ümitler ve iyimserlik duygusu, bireyin şimdiki hayatındaki mutluluğudur.
- Olumlu bireysel özellikler; sevmeye ve mesleğe olan kapasite, bilgelik, bireylerarası ilişki kurma becerisi, duygusallık ve hassasiyet, cesaret, azim, bağışlama, geleceğe dönük olma, ruhanilik, orjinallik ve üstün beceridir.

- Pozitif birey deneyiminin evrimsel bir ortamda açıklanması; mutluluğa toplumsal ilişkilerin katkıları, bireylerin tercih yükünü hafifletmek için kültürel normların gerekliliği, becerikli gençlerin gelişimi için gönüllü faaliyetler ve yetenek geliştirmedir.

Bu üç temel özellikten birincisinin ve üçüncüsünün Maslow ve James gibi hümanist yazarların olumlu kişisel tecrübeler ve bireylerin gelişmesine uygun destekleyici bir ortamın oluşturulması gerektiği yönündeki görüşleri ile örtüşmektedir (Met, 2010: 890). Buradan anlaşıldığı gibi pozitif yönelimlerin geçmişi daha eskiye dayanmasına rağmen pozitif psikoloji kavramı yeni kullanılmaya başlanmıştır.

Pozitif psikoloji, sadece tedaviye dönük belirli etkileri olan amaçlara sahip değildir. Ayrıca eğitime, aile yaşamına, topluma, örgütsel yaşama ve davranışlara da çok önemli etkileri vardır. Seligman, pozitif psikolojinin yanlışı onardığını ve yapılan işi daha az sıkıcı hale getirmenin yanı sıra, o işin anlamını ve akışını da etkileyeceğini vurgulamaktadır (Seligman, 2003: xi-xix). Pozitif psikoloji hayatın her kesiminde bireyleri olumlu yönde etkileyecektir.

## **1.2. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramı**

İş, artık bireyler için kendilerini geliştirebileceği ve gerçekleştirebileceği bir sosyal çevre haline gelmektedir. Sosyal, kültürel ve ekonomik amaçlı bütün örgütlerde yönetimin başarısı yönetsel etkinlikle yani örgütü amaçlara ulaştırma derecesi ile ölçülmektedir. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel şartı ise, insan gücünü hedeflere yönelik olarak harekete geçirmek ve ondan yüksek düzeyde verim alabilmektir (Eren, 2001: 12). Bilimsel yönetim anlayışının ilk zamanlarında, bireyin ve örgütün etkinliğine zarar veren faktörün sadece güçlü olumsuz duyguların olduğu düşünülmekte idi. Bu yüzden de yöneticilerin örgüt içinde duygudan yoksun bir ortam oluşturmak için çaba harcamaları gerektiği yani duyguların örgüt içerisinde ortalığı karıştırdığı, yıkıcı olduğu ve verimliliği olumsuz etkilediği inancı hakim idi. Ancak daha sonraki zamanlarda duyguların örgütlerden ayrı düşünülmemeyeceği farkedilmiştir. 1950 ve 1960 yılları arasında klasik yönetim düşüncesinin yerini tüm dünyada insan ilişkileri yaklaşımı almıştır. İnsan ilişkisinin ön planda olması nedeniyle de örgütler işgörenleri çalıştırmanın yollarını ve yöntemlerini geliştirmek

zorunda kalmışlardır (Eren, 2001: 12). Böylece örgütler işgörenlerini makine olarak değil, birer birey olarak görmeye ve onları anlamaya çalışmışlardır.

Örgütsel davranış alanına 2000’li yıllardan sonra giren ve ünlü psikolog Seligman liderliğinde gelişen pozitif psikoloji akımı, psikolojinin sadece patolojik ve negatif davranışları inceleyen düşünce sistemine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Seligman, 1998: 2). Psikoloji, hastalık merkezli bakış açısından uzaklaşarak bireylerin olumlu yönleri üzerine odaklanmaya başlamıştır.

Örgüt ortamına pozitif psikoloji akımının yansıması, iki ana yaklaşımlardır. Bunlardan biri Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu (Positive Organizational Scholarship)’dur. Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım, kriz ve olumsuz şartlarda örgütün yaşamını ve etkinliğini sürdürebilmesi için pozitif örgütsel özellikleri ön plana çıkarmaktadır. İkinci yaklaşım ise, Luthans başta olmak üzere Nebraska Üniversitesi Gallup Liderlik Enstitüsü araştırmalarıyla ortaya atılmış olan Pozitif Örgütsel Davranış (Positive Organizational Behavior)’tır. Pozitif Örgütsel Düşünce Okulu daha çok makro ve örgütsel bir bakış açısı ortaya koyarken, Pozitif Örgütsel Davranış daha mikro ve bireysel açıdan pozitif çalışma psikolojisi araştırmaları ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2007b: 9-10). Pozitif psikolojinin örgütteki yansımaları makro ya da mikro düzeyde olsa da örgüte ve işgörene önemli katkılar sağlamaktadır.

Luthans’a göre, geleneksel kaynaklar ve çözümler artık yeterli değildir. Örgütsel davranış alanında da, zayıf yönleri belirlemek ve olumsuz durumlara yoğunlaşmak yerine daha proaktif ve pozitif yaklaşımları ön plana çıkaran güçlü yönler üzerinde durmak daha etkin olur. Son dönemlerde örgütsel davranış alanında yapılan pozitif yönelimli araştırmalar da bunu vurgulamaktadır (Luthans, 2002b: 695; Met, 2010: 889). Tükenmişlik yerine işe adanmışlığa odaklanarak yapılan araştırmalar buna iyi bir örnektir.

Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen bir akımdır. İşgörenlerin örgüt içinde mutlu ve huzurlu bir hayat sürdürmeleri amacıyla yola çıkarken, özellikle işgörenlerin örgüt içerisinde olumlu davranışlarının gelişimini hedefleyen bir anlayış içindedir (Özkalp, 2009: 491; Bal,



2009: 546). Bu anlayışın ortaya çıkmasının nedeni, işgörenlerin özel hayat beklentilerinin yani mutlu ve huzurlu olmak isteğinin iş ortamına yansımastır.

Örgütlerde sorunlara ve işlevsizliklere odaklanmak yerine örgütün ve bireylerin pozitif yönleri üzerine yoğunlaşarak bakmak örgütsel davranışa yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır (Met, 2010: 893). Bu bakış açısı daha çok işgörenlerin olumsuz yönlerine ve olumsuz iş çıktıklarına dikkat eden örgütleri zorlayacaktır. Ancak bunu başardıklarında işgörenlerinin potansiyellerinin farkına varacak ve önemli farklar ortaya koyabileceklerdir.

Pozitif örgütsel davranış, günümüz iş ortamında ölçülebilen, geliştirilebilen ve pozitif olarak yönlendirilebilen insan kaynakları potansiyelinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve elde edilen bilimsel bilgilerin uygulanması olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002a: 59). Pozitif örgütsel davranışın araştırma konuları; işgörenin performansını artırmak amacıyla, ölçülebilen, geliştirilebilen ve hayata geçirilebilen herşeydir. Pozitif örgütsel davranışın temel kavramları ise umut, iyimserlik, esneklik ve öz-yeterlilik gibi kavramlardır (Avey vd., 2008a: 53). Pozitif örgütsel davranış, örgüt tarafından işgörenin pozitif kapasitesinin farkına varılması ve performansının artırılması için bireyin geliştirilmesi durumunu ifade etmektedir.

Pozitif örgütsel davranışa dair bilgiler, öncelikle sonuçlar, süreçler ve örgüt üyelerinin pozitif özellikleriyle alakalıdır (Cameron vd., 2003: 4). Pozitif örgütsel davranış araştırmalarında ana fikir, örgütleri yeni başarı seviyelerine çıkaracak çalışma ortamındaki pozitif davranışın temel nedenlerini bulmaktır (Roberts vd., 2005: 75). Pozitif davranış bilgilerinin incelemeye konu olan bazı başlıkları; örgütsel erdemlilik, dayanıklılık, canlılık, esneklik, pozitif sapma, sıra dışılık ve anlamlılık gibi konuları içermektedir (Spreitzer ve Somenshein, 2003: 209). Bu konular, işgörenin örgüte katkılarını arttırmak için yeni yeni incelenmeye başlanmıştır.

Pozitif örgütsel davranış son zamanlarda ortaya çıkan bir kavram olsa da çok daha önceden Maslow (1954), McGregor (1960), Herzberg (1966) gibi önemli yazarlar tarafından pozitif yaklaşımlar vurgulanmıştır. Bir çok çağdaş kuramda ve araştırmada; örgütsel adalet, iş tatmini, yetkinlik, içsel motivasyon, duygusal zeka,

örgütsel bağlılık, pozitif duygulanım, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi birçok kavram pozitif yönelimlidir ( Abdullah, 2009: 23-24; Met, 2010: 892).

Psikoloji bilimi geçmişte ruhsal sorunları ve akıl hastalıklarını iyileştirmeye odaklanırken daha sonra bakış açısını, bu hastalıkların daha oluşmadan önlenmesine doğru kaydırmıştır. Bu bakış açısı pozitif psikoloji olarak adlandırılmış örgüt boyutunda ise pozitif örgütsel davranış denilmiştir. Pozitif örgütsel davranış; ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir çalışma hayatına özgü pozitif kişilik özellikleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Güler, 2009: 119- 120).

Pozitif Örgütsel Davranış, “günümüz iş hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir pozitif yönelimli insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler üzerinde yapılan çalışma ve uygulama” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002a: 59). Bu tanıma göre pozitif örgütsel davranış, zayıf yönleri iyileştirmek için kullanılan olumsuz tedavi yöntemlerinin neden olduğu kısır döngüden kurtulmak için güçlü yönlerin ön plana çıkarılarak vurgulanması gerekliliğini ileri sürmekte, pozitif ve proaktif bir yaklaşımın benimsenmesini savunmaktadır ( Luthans, 2002b: 695- 696).

Güçlendirme temeline ve pozitif psikolojik kapasiteye dayalı olan Pozitif Örgütsel Davranışın belirli kriterleri vardır. Bunlar (Luthans vd., 2007b: 12-15) :

- Olumlu, güçlü yönleri öne çıkaran, göreceli olarak örgütsel davranış alanına özgü olmak,
- Geçerli ölçüm kriterlerine, belli bir teorik temele ve araştırmaya dayalı olmak,
- Değişime ve gelişime yatkın olmak,
- Performans geliştirmek amacıyla yönetilebilir olmaktır.

Pozitif örgütsel davranış; performans gelişimi için ölçülebilir ve etkili bir biçimde yönetilebilir, geliştirilebilir, pozitif eğilimi olan insan kaynaklarının güçlü ve psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan bilimsel araştırmaları içermektedir (Luthans vd., 2007a: 542).

Kısaca pozitif örgütsel davranış, örgütün beklentilerini karşılamak için işgörenlerin performanslarını arttırmak amacıyla psikolojik kapasitelerinin ölçülmesi, geliştirilmesi ve davranışa dönüştürülmesi olarak ifade edilebilir.

### **1.3. Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları**

Şimdiye kadar bazı olumlu yapıların araştırılmış olmasına rağmen, pozitif örgütsel davranış tanımındaki kriterleri en iyi şekilde sağlayan dört boyut tespit edilmiştir. Bunlar; umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlik kavramlarıdır. Bu boyutlar biraraya getirildiğinde psikolojik sermaye olarak ifade edilmektedir (Avey vd., 2008a: 53).

Bu bölümde pozitif örgütsel davranış boyutları olan umut, iyimserlik, dayanıklılık, özyeterlik kavramları ve potansiyel pozitif örgütsel davranış boyutları ele alınmaktadır.

#### **1.3.1. Umut (Hope)**

Pozitif psikoloji akımında iyimserlik daha fazla dikkat çeken bir kavramken, pozitif örgütsel davranışta umut kavramı daha merkezi bir yer tutmaktadır. Birçok birey için umut (en iyi şeyi beklemek); insanın arkadaşları ve akrabaları tarafından kötü zamanlarında söylenenler ve iyimser nasihatlar olarak düşünülmektedir. Klinik psikolojide ise umut, tek boyutlu bir yapı olup bir amaca ulaşmakta bireyin genel bir algısı olarak tanımlanmaktadır ( Frank, 2005: 383).

C. R. Snyder, umut kavramını iki boyutlu tanımlayarak pozitif örgütsel davranışta kullanmıştır. Snyder ve çalışma arkadaşlarına göre umut; olumlu bir motivasyon durumu olup, bireyin başarı duygusuna ulaşmasında onu amaca yönlendiren enerji ve yol olarak tanımlanmaktadır (Snyder vd., 1991: 287). Kısaca umut etmenin biri istek gücü diğeri ise onu buna ulaştıracak yol gücü olmak üzere iki boyutu vardır (Luthans vd., 2007b: 66). Yani umuda sahip olmak isteyen bireyin, amacına ulaşabilmek için arzusu ve kendisinin bu amacına sahip olmasını sağlayacak çeşitli yolları olmalıdır

(Luthans vd., 2008: 220). Yüksek düzeyde umuda sahip olan işgörenler, başarıyı arzulamaktadır. Bu nedenle de başarı için gerekli olan yolları belirleme, netleştirme ve hedefin peşine düşme kabiliyetine sahip kararlı bireylerdir (Luthans vd., 2007a: 546).

Yapılan bazı araştırmalarda yüksek umut düzeyine sahip işgörenlerin; performanslarının, iş tatminlerinin, işteki mutluluklarının, örgütsel bağlılıklarının arttığı ve işten ayrılma niyetlerinde ise düşüş olduğu ortaya çıkmıştır (Luthans vd., 2007b: 67-68). Yani yüksek umut düzeyindeki işgörende olumlu tutumların artması ve olumsuz tutumların azalması beklenmektedir.

### 1.3.2. İyimserlik (Optimism)

Psikologların birçoğu, iyimserliği bireyin tabiatında var olan bireysel bir farklılık olarak görmekte ve iyimserliği, olumlu düşüncenin gücü olarak ifade etmektedirler. Psikoloji bilimi ise iyimserliği, genelleştirilen olumlu beklentilerin sonucunda gelişen bir bilişsel karakteristik veya olumlu yüklemeler olarak açıklamaktadır (Coleman, 1995: 89). Sofokles, Nietzsche gibi ilk çağ filozofları, Freud, Erikson, Menninger, Allport gibi psikolog ve psikiyatristler de iyimserliği bireyin bir karakteristiği olarak görenler arasındadırlar. Bu bilim adamları, iyimserliği bir illüzyon (hayal) olarak görmektedirler. Ancak, genelde 1960'lı ve 70'li yıllardaki bilişsel psikologlar birçok bireyin kendisine ilişkin olumlu bir yanlılıkları olduğunu ve özellikle de psikolojik açıdan daha sağlıklı olanların bu olumlu yanlılığa daha çok sahip olduklarını ayrıca bu kavramın bireyin tabiatında veya kalıtsal olarak var olduğunu savunmaktadırlar (Özkalp, 2009: 494).

İyimserlik, Seligman tarafından yükleme şekliyle açıklanmaktadır. İyimserler genellikle olumlu yükleme yaparlarken başlarına gelen olumlu olayları içsel, kalıcı ve genel sebeplerle; olumsuz olayları ise dışsal, değişken ve özel sebeplerle açıklamaktadırlar (Seligman, 1990: 113).

İyimserliğin akademik, atletik, fiziki ve ruhi sağlığa, dayanıklılığa, politik ve mesleki motivasyona ve başarıya etkileri araştırılmış ve iyimserlik düzeyi düşük bireylerde; pasiflik, başarısızlık, sürekli depresyon hali ve hatta intiharların ortaya çıktığı gözlenmiştir (Luthans, 2008: 211). Ayrıca iyimserlik, bireyin işindeki performansı ve

iş dışındaki (eğitim, spor, politika gibi) performansı ile pozitif ilişkilidir (Luthans vd., 2007b: 93). Buradan anlaşılacağı gibi iyimser bireyler, hayatlarının her aşamasında hayata ve olaylara olumlu bakmaları nedeniyle yüksek performansla çalışan bireylerdir. Ancak iyimserler; düşük fiziksel ve psikolojik koruyucu bakım, hesap verebilirlik ve sorumluluktan kaçınma ve öğrenilmiş çaresizlik gibi potansiyel tehlikelerle de karşılaşabilmektedirler. Bu tehlikelerin üstesinden gerçekçi ve esnek iyimserlik ile gelmektedirler (Luthans vd., 2007b: 105). Yani, işgörenler sorumluluklarından kaçınmadan ve gerektiğinde kötümser yaklaşım benimseyerek bu tehlikelerden korunabilmektedirler.

Çalışma hayatında pozitif düşüncenin gücü ya da olumlu yönelimler birçok örgütsel davranış değişkeninde etkili olabilmektedir. İyimser bireyler çalışma hayatında daha tatmin olmakta, daha çok çalışmaya motive edilebilmektedirler. Ayrıca; yüksek beklentileri ve olumlu amaçları olan, morali yüksek, sorunlar karşısında daha sabırlı ve kararlı, bireysel yetersizlikleri daha az, fiziksel ve ruhsal açıdan daha canlı bireylerdir (Çalışkan ve Erim, 2010: 659). Hatta bazı alanlarda halkla ilişkiler, satış, reklam, üretim tasarımı, müşteri hizmetleri, sağlık ve sosyal hizmetler gibi alanlarda iyimser bireyler daha faydalı ve değerlidir (Özkalp, 2009: 494). İyimser işgörenler, daha kolay motive edilebildiklerinden dolayı örgütlerin hedeflerine ulaşmasında daha başarılıdırlar.

### **1.3.3. Dayanıklılık/ Direnç (Resilience)**

Pozitif örgütsel davranışın diğer boyutlarından farklı olarak bu kavram daha tepkiseldir. Bu kavram klinik psikoloji perspektifinden bireyin belirli risk ve olumsuz şartlarda gösterdiği olumlu uyumu olarak ifade edilmektedir (Masten ve Reed, 2002: 75). Pozitif örgütsel davranışın bir boyutu olarak dayanıklılık, bireyin olumlu ve olumsuz şartlar ile karşılaştığında gösterdiği pozitiflik veya bunları karşılama gücü olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002b: 702). Bireyin karşılaştığı bütün zorluklara karşı dayanma gücü, uyumu, esnekliği, değişime olan tepkileri ve süreklilik arzeden psikolojik baskılar karşısındaki tutumunu içermektedir (Masten, 2001: 235).

Dayanıklılık özelliğine sahip bireylerin işin veya yaşamın stresinden kaynaklanan fiziki veya zihinsel hastalıklardan korunduğuna dikkat çekilmektedir. Dayanıklı

kişilik özelliğini belirleyen unsurlar; bireyin bulunduğu ortama karşı alakadar olması, olayların gidişatını kontrol etme arzusu ve mücadele etme hevesine sahip olmasıdır. Örneğin, işsizlik gibi negatif bir durumda dahi, bireyin hemen iş imkanlarını araştırması, işten neden çıkarıldığını anlamaya çalışması ve bu durumu kariyerinin gelişmesinde bir fırsat olarak görmesidir (Güler, 2009: 133).

İşgörenlerin çalışma ortamlarında önemli bir değişim yaşadıklarında dayanıklılık özelliğinin performans ile ilişkili olduğu; dayanıklı işgörenlerin işletmelerinin küçülme yaşadığı durumlarda, sağlıklarında bir bozulma olmadan, mutlu ve yüksek performansla işlerine devam ettikleri; ayrıca dayanıklılık iş doyumunu, işe bağlılık ve mutluluk gibi faktörleri de pozitif etkilemektedir (Luthans vd., 2007a: 547). İşgören bir sorunla karşılaşsa dahi bunun üstesinden gelebilmekte ve hatta bu durumda daha başarılı olabilmektedir.

#### **1.3.4. Özyeterlik (Self-efficacy)**

Özyeterlik, Bandura (1986) tarafından örgütsel davranış literatürüne kazandırılmıştır ve Sosyal Öğrenme Teorisinin ana unsurlarından biridir. Bandura, bireylerin karşılaşması mümkün olan durumlar ile başa çıkabilmek için ihtiyaç duyulan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları özyeterlik algısı olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1986: 391). Bandura'ya göre özyeterlik, bireyin kendisine verilen işleri organize edebilme ve başarma becerisiyle alakalı yargıları olarak da ifade edilmektedir (Akkoyunlu vd., 2005: 1). Başka bir tanıma göre ise; özyeterlik, bireyin kendi kabiliyetlerine olan güveni ve bunları doğru şekilde güdülemesi, bir işi belli bir çerçeve içinde en iyi şekilde yerine getirebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic ve Luthans, 1998: 66). Böylece genel özyeterlik değişik ortamlarda ve durumlarda çabucak değişmeyen, durağan bir kişilik özelliğidir. Ayrıca özyeterlik, bireyin yeteneklerinde ne kadar yetkin olduğu ile alakalı değil, kendi yeteneklerine olan inancı ile alakalıdır (Özkalp, 2009: 493).

Bandura'ya göre özyeterliğin dört temel dayanağı vardır. Bunlar; tam ve doğru yaşam tecrübeleri, sosyal ikna, fiziksel ve ruhsal olarak hazır olma, başkalarının deneyimlerinden dolayı yoldan öğrenilenler veya model almayla kazanılanlardır (Luthans, 2008: 205). Özyeterlik, yüksek düzeyde işyerindeki mikro müdahaleler ile

düşük düzeyde resmi girişimler ve spontane oluşan hayat tecrübelerinden meydana gelebilmektedir (Luthans vd., 2007b: 43).

Özyeterliği yüksek işgörenlerin ayırt edici beş özelliği vardır. Bunlar (Luthans vd., 2007b: 38); büyük hedefler belirlemek ve yapılması zor görevlerde gönüllü olmak, meydan okumalardan zevk almak ve bu sayede geliştireceklerine inanmak, kendi kendilerini yüksek düzeyde motive edebilmek, hedeflerine ulaşmak için gerekli olan çabaya yatırım yapmak ve engellerle karşılaştıklarında yollarına azimle devam etmektir. Yüksek bir yeterlilik inancı, başarı ve kişisel doyumu arttırmaktadır. Yüksek özyeterlik inancı olan bireyler, amaçlarına ulaşmada daha kararlı olmakta, hatta yenilgilerinden sonra bile özyeterlik duygularını çabucak onarabilmektedirler (Bandura, 1994: 71-78). Örgütler özyeterliği yüksek işgörelere sahip olmak istemektedirler. Çünkü bu bireyler zor görevler ve büyük amaçlar için idealdir.

Özyeterliğin yapılan çeşitli araştırmalarla; yeni işe girenlerin eğitilmesi ve işe adaptasyonu, kariyer seçimi ve gelişimi, iş tasarımı ve iş zenginleştirme, takım performansı, stres, yenilikçilik, iletişim, girişimcilik ve liderlik gibi değişkenler üzerinde açıklayıcı gücü olduğu tespit edilmiştir (Özalp, 2009: 493). Ayrıca yapılan çalışmalar, özyeterliğin performansın önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Caprara ve Cervone, 2003: 67, Judge vd., 2007: 107).

### **1.3.5. Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları**

Özyeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kavramları pozitif örgütsel davranış kriterlerini tam olarak sağlamaktadırlar. Bu kriterler; pozitif, güçlü yönleri öne çıkaran, görel olarak örgütsel davranış alanına özgü, teoriye dayalı, ölçülebilir, geliştirilebilir, performans geliştirmek amacıyla yönetilebilir olmaktır (Luthans vd., 2007b: 12-15). Ancak bu kriterleri şu ana kadar tam sağlayamamasalar da bazı pozitif kapasiteyi ifade eden potansiyel kavramlar zamanla ilave edilebilir. Bunlar; yaratıcılık, bilgelik, öznel mutluluk / esenlik (well-being), akış (flow), mizah, minnettarlık, bağışlayıcılık, duygusal zeka, ruhanilik (spiritualite), otantiklik ve cesarettir (Luthans vd., 2007b: 149- 196). Bu kavramların pozitif örgütsel davranış kriterlerini sağlama durumları ile ilgili Tablo 1.1. oluşturulmuştur.

**Tablo 1. 1. Potansiyel Pozitif Örgütsel Davranış Kavramları ve Kriterlere Göre Değerlendirilmesi**

<b>Pozitif Kavramlar</b>	<b>Teoriye dayalı</b>	<b>Göreceli olarak sabit</b>	<b>Geliştirilebilir</b>	<b>Ölçülebilir</b>	<b>İş performansı ile ilişkilidir.</b>	<b>Diğer pozitif çıktılarla ilişkilidir.</b>
Yaratıcılık	+	+	?	+	?	?
Bilgelik	+	+	+	+	?	?
<b>Öznel mutluluk/esenlik (well-being)</b>	+	+	+	+	+	+
<b>Akış (flow)</b>	+	+	+	+	+	+
Mizah	+	+	+	+	?	+
Minnettarlık	+	+	+	?	?	+
Bağışlayıcılık	+	+	+	+	?	+
Duygusal zeka	+	?	?	+	+	+
Ruhanilik (spirituality)	+	+	+	+	?	+
<b>Otantiklik</b>	+	+	+	+	+	+
Cesaret	+	+	+	+	?	+

**Kaynak:** Luthans, F., Youssef, C. M. and Avalio B.J., *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, New York, 2007b, s.146 ve s.177'deki tablolar birleştirilerek Tablo 1. 1. oluşturulmuştur.



Tablo 1. 1.'den anlaşılacağı gibi pozitif örgütsel davranış boyutu olabilecek en yakın kavramlar; öznel mutluluk/esenlik (well-being), akış (flow) ve otantiklik (authenticity) kavramlarıdır.

Ruhsal ve bedensel olarak sağlıklı ve mutlu olmak anlamındaki öznel mutluluk/esenlik (well-being), genellikle mutlulukla birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen öznel mutluluk/esenlik daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Felsefeciler geleneksel bakış açısıyla mutluluğun kendisini bir amaç görmüşler ve mutlu bireylerin üzerine odaklanmışlardır. Diğer yandan öznel mutluluk/esenlik bireyin duygusal (yaşam doyumu, mutluluk, pozitif ve negatif duyguları), psikolojik (benlik kabulü, kişisel gelişim, yaşama amacı, çevresel hakimiyet, özerklik ve başkalarıyla olumlu ilişkiler) ve sosyal (sosyal kabul, kendini gerçekleştirme, tutarlılık ve entegrasyon) iyi olma durumlarını kapsamaktadır (Luthans vd., 2007b:158).

Akış (flow), öznel mutluluk/esenlik gibi mutluluk ve en iyi deneyimlerle yakından ilgilidir. Akış (flow), bireyin yapmakta olduğu işe o kadar fazla yoğunlaşması ki başka hiçbir şeyi gözünün görmemesi; bu deneyimin kendisi o kadar zevklidir ki maliyeti yüksek dahi olsa, bireyler sırf onla uğraşıyor olmak için faaliyette bulunmaktadır. Akışta olan birey işi ödül beklentisiyle yapmaz, zaten faaliyetin kendisi ödüllendiricidir. Akışın daha çok mesleki olmayan faaliyette bulunurken bireyin hissettiği bişey olduğu ve çok az bireyin çalışırken akış içinde olduğu görülmektedir (Güler, 2008: 221).

Otantiklik (authenticity) ise; bireyin içsel duygu ve düşünceleri (kişisel deneyimleri, fikirleri, duyguları, ihtiyaçları, istekleri, tercihleri veya inançları) ile tutarlı gerçek benliği ile uyum içinde olma durumunu ifade etmektedir (Luthans vd., 2007b: 192).

#### **1.4. Psikolojik Sermaye Kavramı**

Psikolojik sermaye kavramı, literatürdeki ekonomik, sosyal ve insan sermayesinin ötesinde bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatında yaşanan değişimlerle örgütlerin rekabetçi avantaj sağladıkları sermaye türleri de değişmiştir. Artık fiziksel, teknolojik ve finansal sermaye gibi sermaye türleri geleneksel olarak nitelendirilmektedir. Bu sermaye türleri sürdürülebilir rekabet için gerekli olsa da, yeterli kaynaklar değildir. Örgütlerin rekabet edilebilirliğinde artık insan faktörünü öne

çıkaran yeni sermaye türleri beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermayedir (Luthans ve Youssef, 2004: 145).



**Şekil 1. Rekabet Avantajı için Sermaye Türleri (Luthans vd., 2004: 46)**

Örgütün finansal ve somut varlıklara sahip olduğunu gösteren geleneksel ekonomik sermaye, örgütün performansını belirleyen en önemli unsurken günümüz yöneticileri, örgüt içindeki işgörenlerin özelliklerinin de oldukça önemli olduğunu ortaya atmışlardır. Dolayısıyla beşeri sermaye yani örgüt içindeki çalışanın deneyimi, eğitimi, sahip olduğu becerileri, bilgisi ve fikirleri de örgüt için önemli hale gelmiştir. Beşeri sermayeden sonra ise bireyin kimi tanıdığını (ilişkilerini, iletişim ağlarını ve arkadaşlarını) ön plana çıkaran sosyal sermaye önem kazanmıştır. Bireyin güçlü bir sosyal sermayeye sahip olması iş aramasına ve bulmasına büyük katkı sağlamaktadır. Bir örgütün güçlü bir sosyal sermayesinin olması ise girişimcilik, tedarikçi ağı, bölgesel üretim ağları ve ayrıca örgütlerarası öğrenmenin gelişmesi bakımından önemlidir (Luthans vd., 2004: 45- 46).

Pozitif örgütsel davranış akımı çerçevesinde biçimlenen psikolojik sermaye, işgörenin zor görevleri başarmak için ihtiyaç duyulan çabayı harcayabileceğine dair kendine duyulan güven (özyeterlilik), şu anda ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu yüklem yapma (iyimserlik), başarıya ulaşmak için hedeflere giden yolları değiştirebilme (umut), zorluk ve sorunlarla karşılaşınca başarılı olmak için güçlü durmak (dayanıklılık)

nitelikleriyle açıklanan bireyin gelişimine yönelik olumlu psikolojik durumu olarak ifade edilmektedir (Luthans vd., 2007b: 10).

Psikolojik sermaye bireyin pozitif psikolojik durumu ve gelişimi olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar psikolojik sermayenin iş performansı ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2005: 247-269; Luthans vd., 2007a: 541-572). Kısaca, psikolojik sermaye bireyin sahip olduğu pozitif psikolojik tutumlarının bütünüdür.

Luthans ve çalışma arkadaşları bu kavramın temel bir yapı olduğunu, performans ve istenilen iş tutumları ile alakalı olduğunu ve geliştirilebileceğini savunmaktadırlar (Luthans vd., 2006: 388). Avey ve çalışma arkadaşlarının (2009) yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin işteki stresle mücadele etmede olumlu bir kaynak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle, gelecekte psikolojik sermayeye (özyeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) yönelik eğitimlerin örgütsel stres yönetiminin önemli bir parçası olabileceği savunulmaktadır (Avey vd., 2009: 677- 693). Diğer bir çalışmada, işgörenlerin psikolojik sermaye düzeyinin iş performansı, tatmin ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Destekleyici bir örgütsel iklimin işgörenlerin psikolojik sermaye yapısı ve onların performans düzeyleri arasında aracılık ettiği ortaya konmuştur ( Luthans vd., 2008: 219- 238).

Ayrıca psikolojik sermayenin ölçülebilmesi ile alakalı deneysel çalışmalarda, Luthans ve çalışma arkadaşları (2006) yaptıkları eğitimlerin sonuçlarını eğitim öncesindeki sonuçlarla karşılaştırarak psikolojik sermayenin arttığını tespit etmişlerdir (Luthans vd., 2006: 387- 393). Avey ve çalışma arkadaşları (2008b) dönüşümcü liderliğin psikolojik sermaye üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. İşgörenlerin olumsuz tutumlarını değiştirmek için güçlendirmenin, dönüştürücü liderliğin ve çalışana olumlu tutum ortaya koymanın etkili olduğu bulunmuştur (Avey vd., 2008b: 110- 126). Ayrıca, kişilik özellikleri ve esnek mizacın, tükenme ve işe adanmışlığın bir öncülü olduğu tespit edilmiştir (Schaufeli vd., 2006: 521- 532).

## 1.5. Pozitif Örgütsel Davranış Kavramının İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar

Bu bölümde pozitif örgütsel davranış kavramının ilişkili olduğu işe adanmışlık, tükenmişlik, iş tatmini ve işgören performansı kavramları ele alınmaktadır.

### 1.5.1. İşe Adanmışlık

Mesleki tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkan işe adanmışlık; enerji, adanma ve işe gömülme niteliklerini içeren işle alakalı pozitif ve tatminkar bir zihinsel durum olarak tanımlanmakta ve tükenmişlikten bağımsız bir biçimde ölçülmesi gerektiği savunulmaktadır. Enerji, bireyin çalışma süresince yüksek oranda zihinsel dayanıklılık ortaya koyması, işine çaba sarfetmek için arzulu olması ve zorluklarla karşılaştığında vazgeçmemesidir. Adanma, bireyin işine karşı güçlü bir bağının olması, işinin önemli olduğunu düşünmesi, ondan ilham alması, işiyle gurur duymasıyken işe gömülme ise; bireyin işine tam olarak konsantre olması, işinden ayrılmakta zorlanması ve zamanın nasıl geçtiğini farkedememesidir (Schaufeli vd., 2002: 74). Bu özelliklere sahip işgörenler işe adanmış işgörenler olarak ifade edilmektedir.

İşe gönülden adanmış işgörenler, işleriyle alakalı gelişim fırsatlarını aramakta, fırsat yakalayamadıklarında ise istedikleri değişimi gerçekleştirmek için harekete geçmektedirler. Hatta yeterli gelişim fırsatı bulamadıkları zaman işgörenlerin işlerinden bile ayrıldığı görülmüştür. Ayrıca, bu işgörenlerin işlerine bağlılıkları yüksek düzeyde performans ortaya koymalarına, hatta yöneticilerinden ve müşterilerinden olumlu geri bildirim almalarına neden olmaktadır. Son olarak, Bal (2009)'ın yaptığı araştırmaya katılan işgörenlerin işlerine işkoliklik düzeyinde bağımlı olmadıkları, iş dışındaki faaliyetlerden de zevk aldıkları ve işkoliklerde olduğu gibi içten gelen güçlü bir dürtü ile değil, işlerinden zevk aldıkları için severek çalıştıkları tespit edilmiştir (Bal, 2009: 547).

İşgörenlerin işe gönülden adanma seviyelerinin artması örgütle aralarında bir sinerji yaratmakta ve her iki taraf için de pozitif neticelere sebep olmaktadır. İşgörenler için; işle alakalı olumlu tutumlar ve bireyin işiyle özdeşleşmesi; sağlıklı bir zihin, pozitif duygular ve düşük tükenmişlik düzeyi; yüksek performans; içsel motivasyonda artış; işle alakalı kaynaklar ve kişisel kaynaklar elde etmek gibi sonuçları vardır. Örgütler için

ise; değerli ve yetenekli işgörenlerin elde tutulması, pozitif bir kurum imajı, sağlıklı, rekabetçi ve etkin bir örgüt ortamı ve olumlu iş birimi performansı sağlamaktadır (Bal, 2009: 549).

İşgörenlerin umut, özyeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık seviyelerindeki artışın, işgörenlerin işlerine gönülden adanmış hissetmelerinde önemli bir açıklayıcı güce sahip olduğu çıkarımını yapmak doğru olur. Çünkü bu niteliklere sahip işgörenlerin, işlerine konsantre olmaları daha kolay ve enerji seviyeleri daha yüksektir. Bazı kaynaklarda işe adanmışlık, umut, iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlik gibi boyutlarla birlikte pozitif örgütsel davranış boyutları arasında gösterilse ve aralarındaki etkileşimler kuramsal olarak tartışılrsa da, ampirik olarak bu etkileşimleri ispatlayan araştırmalara literatürde henüz rastlanmamaktadır (Çalışkan ve Erim, 2010: 662).

### **1.5.2. Tükenmişlik**

Tükenmişlik, ilk olarak sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize edilen bir durumu ifade etmek için Freudenberg (1974: 159) tarafından kullanılmış ve daha sonra Maslach ve Jackson (1986) tarafından geliştirilerek literatüre kazandırılmıştır. Maslach tükenmişliği; profesyonel bir işgörenin mesleğinin özgün anlamından ve amacından sapması, hizmet sunduğu bireylerle artık ilgilenemiyor olması şeklinde ifade etmektedir. Tükenmişlik motivasyon eksikliği, enerji kaybı, başkalarına karşı negatif tutum ve diğerlerinden geri çekilmeyi içermektedir (Maslach, 2003: 189).

Maslach'a göre tükenmişlik, işi gereği diğer bireylerle yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak ifade edilmektedir (Sürgevil ve Budak, 2006: 231). Duygusal tükenme, çalışma sürecinde yoğun derecede duygusallık ve psikolojik yıpranmışlık nedeniyle enerjinin tükenmesini ifade etmektedir (Jackson vd., 1986: 630). İşgörenlerde çevrelere faydalı olamadıkları ve hiçbir işe yaramadıkları düşüncesi hakimdir (Torun, 1997: 47). Duyarsızlaşma; bu aşama içindeki işgörenler, karşılarındaki bireylerin isteklerini görmezden gelirken, diğer yandan da bu bireylere yönelik kaba ve aşağılayıcı tutumlar içine girmektedirler (Izgar, 2003: 163). Düşük kişisel başarı da ise, bireyin çevresindeki diğer bireylere yönelik olumsuzluk ve saldırganlık içeren düşünce ve davranışları, bir noktadan sonra artık kendisine yönelmeye başlamaktadır (Izgar, 2003: 164).

Tükenmişliğin işgören üzerindeki etkileri; verimliliğin düşmesi, işgören devir hızının ve devamsızlığın artmasıdır. Tükenmişliğin örgüt ortamındaki neticeleri ise; işgörenin hizmeti alanlara yetersiz alaka göstermesi, performansta düşme, iş doyumunda düşüş, alaycılık, işe devamsızlık, iş değiştirme isteği biçiminde ortaya çıkabilmektedir (Bahar, 2006, 34). Tükenmişlik yaşamayan işgörenler, örgütlerine daha fazla katkı sağlamaktadırlar.

Çalışkan ve Erim'in (2010) yaptıkları çalışmada pozitif örgütsel davranış boyutlarından umut boyutunun tükenmişlik üzerinde düşük de olsa anlamlı bir açıklayıcı güce sahip olduğu tespit edilmiştir (Çalışkan ve Erim, 2010: 667). Bu bağlamda, işgörenlerin umutları arttıkça daha az tükendikleri ve stresin zararlı etkilerinden korundukları görülebilmektedir.

### **1.5.3. İş Tatmini**

İş tatmini, bir işgörenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin olumlu ya da olumsuz olarak hissettiği ölçü olarak ifade edilmektedir (Shahid, 2002: 95). Bu tanımdan yola çıkarak işgörenin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz olabileceği düşünülerek iş tatminini, "işgörenin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir" biçiminde tanımlamak mümkündür. İşgörenin işine karşı olumsuz tutumuna da iş tatminsizliği demek daha uygundur (Erdoğan, 1996: 231). Bu durumda, tatmin işgören ile iş çevresi arasında olumlu etkileşim ve algılama sonucu ortaya çıkarken tersi durumda da tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, işgörenin kendisi için önemli olan şeyleri, işinin kendisine nasıl sağlayacağını algılamaları sonucu oluşan duygudur (Luthans, 2008: 176).

İş tatmini, iş koşullarının ya da işten elde edilen neticelerin bireysel bir değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda iş tatmini, işgörenlerin iş ve işin getirilerine yönelik bir algısını ve bu algıya karşı verdiği duygusal cevabı ifade etmektedir (Luthans, 2008: 114). İş tatmini genellikle işgörenin çalışma ortamında edindiği tecrübelerinin onun üzerinde bıraktığı pozitif bir etkidir. İşgörenin işinden gerekli ve yeterli tatmini alması durumunda, işine ve çalışma ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacağı düşünülmektedir (Erdoğan, 1991: 376).

İş tatmini, sadece bireysel olarak değil örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konu olarak dikkat çekmektedir. İşgörenler için iş ve özel hayatlarında mutluluğun ya da mutsuzluğun kaynağı olabilmektedir. Örgütler için de verimliliği ve kalite artışı sağlaması sebebiyle tatmin konusu, hem işgörenler hem de örgütler için önemlidir. Ayrıca iş tatmini, örgütte verimli ve sağlıklı bir çalışma ortamının bulunduğu önemli bir göstergesidir (Gökçe, 2005: 41).

Yapılan araştırmalar neticesinde, iş tatmininin sadece işgörenlerin bütün ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla değil, işgörenlerin kendileri için neleri önemsedikleri ve arzuladıkları ile alakalı olduğu tespit edilmiştir (İmamoğlu vd., 2004: 168). İşgörenlerin iş tatminini etkileyen değişkenler; ücret, çalışma arkadaşları, terfi imkanları, verimlilik, sosyal haklar, iletişim, iş güvenliği, yöneticiler, çalışma koşulları ve işin niteliği gibi unsurlardır. Ayrıca bunların her biri iş tatminine farklı şekillerde etki etmektedir (Friday ve Friday, 2003: 430; Savery, 1996: 26; Crossman ve Abou-Zaki, 2003: 368; Lam, 1995: 73)

Tütüncü (2002) tarafından yapılan araştırmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ve iş verimliliği arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tütüncü, 2002: 130). Bu sebeple, araştırmacılar iş tatminini ölçümleyip, çalışma ortamında daha pozitif bir iklim yaratılmasını sağlayacak faktörleri aramaktadırlar (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 124). Bu yüzden de yöneticilerin örgütlerinde işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgüte bağlılık ve iş tatmini gibi örgütsel verimliliği etkileyen faktörleri açıklamaya katkısı olan istenmeyen işgören tutumlarını (sinizm ve tükenmişlik gibi) yok etmek için olumlu bir çalışma iklimi sağlamaları önemlidir (Çalışkan ve Erim, 2010: 667). Yapılan araştırmalar psikolojik sermayenin (umut, özyeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık) iş tatmini ve iş performansı ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans vd., 2005: 247-269; Luthans vd., 2007a: 541-572).

#### **1.5.4. İşgören Performansı**

Performans, işgörenin işini yapmak için harcadığı bütün çabaları karşılığında elde ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bir işgörenin performansı, sahip olduğu özellikler ve beceriler ile inanç ve değerlerine bağlı olarak değişmektedir. Performans gerçekleşikten sonra ödüllendirildiğinde iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İşinde huzurlu,

mutlu ve güvende olmak anlamındaki iş tatmini, sonraki aşamalarda gösterilecek çabanın niteliğini ve seviyesini belirlemektedir (Barutçugil, 2004: 390).

Performans; bir işgörenin kendisine verilen görevi yerine getirmesi ve başarıya ulaşma derecesi olarak ifade edilmektedir (Aksoy ve Özdevecioğlu, 2006: 291). Başka bir tanımla performans, belirlenen şartlara göre bir işin yapılma düzeyini veya işgörenin davranış şeklini göstermektedir (Bingöl, 2003: 273).

Pozitif örgütsel destek ve işle alakalı iyileştirmeler performansı yükseltmekte ve işgörenlerin mücadele gücünü yükselterek yaşam doyumunu arttırmaktadır (Cameron vd., 2004: 766- 790). Yapılan araştırmalar, özyeterliğin görev performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır (Judge vd., 2007: 107). Ayrıca psikolojik sermayenin iş performansı ve iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (Luthans vd., 2005: 247-269; Luthans vd., 2007a: 541-572).

Pozitif psikolojik sermaye üzerinde yapılan araştırmada, işgörenin destekleyici bir örgüt iklimi algılaması durumunda, performanslarının pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Luthans, 2008: 234). Youssef ve Luthans (2007) tarafından daha önce yapılmış bir diğer araştırmada ise, pozitif psikolojik sermaye boyutlarından umut, iyimserlik ve dayanıklılığın performansı, iş doyumunu, çalışma mutluluğunu ve işe bağlılığı olumlu etkilediği bulunmuştur (Youssef ve Luthans, 2007: 774-800).

### **1.6. Pozitif Örgütsel Davranışları Geliştirme Stratejileri**

Pozitif örgütsel davranışlar olumlu duygular olarak tanımlanan; özyeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi kavramları içine almaktadır. Bunlar bireye özgü, durum temelli ve dolayısıyla geliştirilmeye açıktır. Bunların geliştirilmesi için uygulanabilecek örgüt stratejileri Luthans ve Youssef (2004) tarafından ifade edilmiştir. Bunlar (Luthans ve Youssef, 2004: 154- 156; Güler, 2008: 210- 212):

- **Hedef belirleme;** işgörenlere açık, anlaşılabilir, gerçekçi ve ölçülebilir bireysel ve örgütsel amaçlar sunmaktır.
- **Adım atma;** zor, karmaşık ve uzun dönemli amaçları yönetebilecek küçük birimlere bölerek, işgörene küçük kazançlar ve aşamalı ilerlemeler deneyimi yaşatmak mümkündür.



- **Katılımcı girişimler;** yetkilendirme ve güçlendirme yoluyla işgörenlere kendi işlerinde ve örgütsel süreçlerde kontrol sahibi olduklarının hissettirilmesidir.
- **Güven sergileme;** işgörenlere başaracakları hissini aşılıyarak onların iradelerini güçlendirmektir.
- **Hazırlıklı olma;** işgörenlerin çeşitli sorunların çözümünde kendilerini hazır hissetmeleri durumudur.
- **Olasılıklar planlaması;** çeşitli senaryo analizleri yardımıyla işgörenlerin ya da karar vericilerin olası durumlara hazırlanmasını ifade etmektedir.
- **Zihinsel tekrar;** işgörenlerin veya yöneticilerin önemli olayları olası engelleri düşünerek gözlerinde canlandırmaları ve bu engelleri aşmak için alternatif çözümleri zihinlerinde oluşturmalarıdır.
- **Yeniden hedef belirleme;** mutlak bir engelle karşılaşıldığında hedeflerin gözden geçirilip gerekiyorsa yeniden revize edilmesidir.
- **Üstünlük deneyimi;** işgörenlerin kendilerine güvenlerini arttırmak için başarılı olma tecrübesinin onlara işbaşında eğitim ve danışmanlık yapmak gibi tekniklerle yaşatılmasıdır.
- **Temsili öğrenme;** başarı tecrübesinin mümkün olmadığı zamanlarda, işgörenlerin rol model olarak adlandırılan çalışanları izlemesidir.
- **Sosyal ikna;** işgörenin saygın ve yetkinlik düzeyi yüksek biri tarafından başarılı olacağına inandırılması ve bunu kabullenmesi durumudur.
- **Olumlu geri bildirim;** bazı başarı değerlendirmeleri (performans gibi) neticesinde işgörene olumlu bildirimde bulunmaktır.
- **Psikolojik uyandırma;** işgörenin belli davranışlarda bulunabilmeye motive olması için bireyin psikolojik olarak uyanık olması durumunu ifade etmektedir.

- **Geçmiş için hoşgörü;** işgörenlerin geçmiş başarısızlıklarının kabullenilerek geriye dönüşü olmayacak hatalar için affedilmeleridir.
- **Şimdi için takdir;** kontrol edilebilecek veya kontrol edilemeyecek şeyler için mevcut yaşamın pozitif yönlerinden memnuniyet duyma ve varolana şükretme halidir.
- **Gelecek için fırsat kollama;** gelecekteki belirsizlikleri ilerleme ve gelişme için bir fırsat olarak değerlendirmektir.
- **Esnek iyimserlik;** karşılaşılan duruma göre gerektiğinde kötümser de olunabilen iyimserliktir.
- **Gerçekçi iyimserlik;** kötü seçimlerden dolayı sorumluluktan kaçınmayan, kontrol duygusunu dışsal olaylara bağlamayan iyimserliktir.
- **Risk odaklı stratejiler;** istenilmeyen neticelerin gerçekleşmesi olasılığını arttıran riskleri veya stresleri azaltmaya çalışmaktadır.
- **Değer odaklı stratejiler;** işgörenlerin insani, sosyal ve psikolojik sermayelerini arttırmayı amaçlayan stratejiler olarak ifade edilmektedir.
- **Süreç odaklı stratejiler;** meydana gelen risk faktörlerini yönetmek için işgörenin kendine ait değerlerinden faydalanmasını sağlayan adaptasyonu faaliyete geçiren stratejilerdir.

Çalışan bireylerin umut düzeylerini arttırmaya yönelik olan eğitimlerde, bireylere daha açık hedefler belirleme, başarıya ulaşmak için birkaç farklı yol üretme, hedefe ulaşmayı sağlamak adına hedef belirleme, güven oluşturma, ödüllendirme sistemleri ve katılımcı girişimciliğin yanı sıra zihinsel enerjiyi toplayabilmek, aşılamayacak engelleri başarılması gereken bir mücadele olarak görmeyi sağlayan sonuç odaklı, bilişsel-davranışsal ve sözlü anlatım içeren yöntemlerin bileşimini uygulamanın etkili olacağı ifade edilmektedir (Güler, 2009: 136; Luthans vd., 2007b: 69; Luthans ve Youssef, 2004: 155).

İşgörenlerin özyeterlik düzeyini arttırmak için; başarı veya üstünlük deneyimi, temsili öğrenme ya da model olarak öğrenme bu da mümkün değilse hayali deneyim, sosyal ikna ve fiziksel ya da psikolojik uyandırma stratejileri kullanılmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004: 155; Luthans vd., 2004: 48; Luthans vd., 2006: 390; Luthans vd., 2007b: 43).

İyimserlik düzeyini arttırmak için; esnek iyimserliğe ve gerçekçi iyimserliğe sahip olmanın rolü dikkate alınmalıdır (Luthans vd., 2007b: 96). Gerçekçi iyimserliği geliştirmek için ise; geçmiş için hoşgörü, şimdi için takdir ve gelecek için fırsat kollama yöntemleri kullanılabilir (Luthans vd., 2007b: 101).

Dayanıklılığın artırılması için ise istenilmeyen sonuçların oluşmasını azaltmaya çalışan risk odaklı stratejilerden, işgörenlerin beşeri, sosyal ve psikolojik sermayelerini arttırmaya çalışan değer odaklı stratejilerden ve oluşan risk faktörlerini yönetmek için işgörenin kendi değerlerini kullanmasını sağlayan süreç odaklı stratejilerden faydalanılmaktadır (Luthans vd., 2006: 388; Luthans vd., 2007b: 124- 126).

Her örgüt elbetteki daha yüksek performansla çalışan işgörenler istemektedir. Bunu sağlamak için örgütler; işgörenlerin umut, özyeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini geliştirmek amacıyla yukarıda sayılan stratejileri uygulayabildiklerinde işgören performansını arttıracaklardır.

## İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde sinizm, örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin nedenleri, örgütsel sinizm biçimleri, örgütsel sinizmin dayandığı kuramlar ve örgütsel sinizmin sonuçları üzerinde durulmaktadır.

### 2.1. Sinizm Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Sinizm, kökenini antik Yunan döneminden alan bir felsefik düşünce olan “sinik (kinik)” kelimesinden almaktadır (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4). Kinik felsefesine göre bireyler, ahlaki değerleri ve sosyal kuralları reddetmektedirler ve doğanın kurallarına göre yaşamlarına devam etmektedirler. M. Ö. 500’lü yıllarda eski Yunan medeniyetinde bir hayat tarzı ve düşünce okulu olarak ortaya çıkan sinizm (cynicism), Büyük İskender’in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen’e dayanmaktadır. Ancak ilk sinik Sokrates’in izinden giden Antisthenes olarak bilinmektedir (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4).

Bireylerin yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimse olarak tanımlanan ‘sinik’ ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye ‘sinizm’ denilmektedir. Sinizme ilişkin temel inanç; adalet, dürüstlük ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara feda edildiği yönündedir (James, 2005: 1). Sinizm, şüphecilik, kuşkuculuk, güvensizlik, kötümserlik, inançsızlık, olumsuzluk sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, bireyin ‘kusur bulan, zor beğenir, eleştirir’ (Eaton, 2000: 6-7) anlamı daha baskındır.

Tarihsel süreç incelendiğinde sinik bireylerin çalıştıkları kurumları “hor görmeleri” ile de tanıdıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca sinikler mizahı, kişisel ve mesleki hedeflerine

ulaşmak için ayrıcalıklı ve güçlü bir silah olarak kullanmışlardır (Dean vd., 1998: 345). Sinizm çok geniş boyutlu bir kavram olup kelime kökeninden de anlaşıldığı üzere felsefi temellere dayandığı gibi; politik bilimler, din, sosyoloji, psikoloji ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde de çalışma konusu olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Sinizm ile ilgili araştırma yapanlar, sinizm kavramının farklı disiplinlerdeki rolünü farklı bakış açıları ile açıklamaya çalışmışlardır (Schyns ve Koop, 2007: 1- 19; Goldner vd., 1977: 539- 551; Brandes, 1997).

Sinik kavramı Oxford İngilizce Sözlükte (1989) ise “İnsanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama eğilimli; alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş olan, küçümseyerek hata bulucu kişi” olarak ifade edilmektedir. Ancak bu tanım günümüzdeki sinizm anlamıyla tam olarak uyum sağlamamaktadır (Bakker, 2007: 123).

Felsefe sözlüğüne (Hançerlioğlu, 2000: 119) göre ise “sinik” şöyle açıklanmaktadır:

*“Antik dönemin sinikleri, onlar arasında en önde gelenler Sokrates’in takipçisi Antisthenes ve Sinop’un Diyojeni, doğal olan hiçbir şeyin utanç verici olmadığı görüşünü savundular. Bazıları temel nezaket kurallarını bile reddederek geleneklere ve ahlak kurallarına ilişkin aşağılamalarını çok ileri noktalara taşıdılar. Onlar hakkında bugün sadece birkaç küçük hikâye geriye kaldı. Bu tutum bireysel özgürlüğü arama ya da bireysel özgürlüğe ulaşma uğraşında önemli bir unsurdu. Tüm bunlar dış koşullara kayıtsız kalabilme ve güçlüklerle karşı karşıya gelindiğinde dinginliği sürdürebilmek için bireysel ihtiyaçları azaltmaya uğraşmanın hatırına idi. Amaç kendi kendine yeter duruma gelmekti. Sinisizm hiçbir zaman üzerinde etraflıca durulan bir öğreti olmadı, fakat aksine kendi kendine yeterli olma ve bağımsızlıkla nitelendirilen bir yaşam şekli olarak savunuldu ve bu felsefeye sahip grubun üyeleri tarafından hayata geçirildi. Siniklerin fikirlerinin bazıları Stoikler tarafından kabul edildi”.*

Sinizm, insanların özellikle gizli ve açığa çıkmamış amaçlarıyla ilgili kötümser ve hayal kırıklığına dayalı olarak olayları açıklama tutumu; kendi çıkarlarını korumak veya bu çıkarlarını artırmak için sırf araç olarak başkalarıyla ilgilenme ve işleri idare etme eğilimi olarak ifade edilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Sinizm; öfke, utanç,

küçük görme ve sıkıntı gibi duygusal unsurları özetle güçlü negatif duyguları harekete geçirmektedir (Abraham, 2000: 269).

Sinizm kavramı; değişimi yönetme çabalarının başarısız olması ve idari çabaların tekrarı sonucunda çalışanların aldatılma ve kötümserlik duygusunun oluşması şeklinde de ifade edilmektedir. Bu duyguya sahip çalışanlara göre, örgüt içerisinde ortalama bir çalışan, örgütsel ödüllerden adil olarak faydalanamamaktadır (Anderson ve Bateman, 1997: 451).

Sinizm kavramı genel olarak “insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama alaycı ve gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirmiş; küçümseyerek hata bulma eğilimi” olarak tanımlanmaktadır. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Sinizm, diğer bireylerin güdülerine yönelik güvenilir olmayan ve küçük düşürücü tutumlar, insan tabiatına ilişkin bencilliğe dair inançtır (Costa vd., 1983: 929). Başka bir tanıma göre ise sinizm, bireyin negatif deneyimlerinin ve negatif duygularının sonucudur (Avey vd., 2008a: 52).

Sinik bireylerin temel özelliklerinden bazıları şunlardır (Mirvis and Kanter, 1991: 50-52; Brandes vd., 1999: 5):

- Sinikler; yalan söylemenin, sahtekarlık yapmanın ve başkalarını istismar etmenin bireyin temel karakteristiklerinden olduğunu düşünmektedirler.
- Sinikler; bireylerin alternatifler arasında seçim yaparken bencil davrandıklarını, davranışlarında ise tutarsız olduklarını ve güvenilir olmadıklarını varsaymaktadırlar.
- Sinikler; yapılan davranışların gerisinde gizli güdülerin olduğunu düşünmektedirler.
- Sinikler; kişi, örgüt, grup ve toplum gibi psikolojik objelerle ilgili bir şey düşündükleri zaman tiksinti, sıkıntı ve hatta utanç bile hissedebilmektedirler.
- Sinikler; psikolojik objenin dürüstlük ve samimiyetten yoksun olduğuna dair eleştirilerde bulunabilmektedirler.

- Sinikler; psikolojik obje ile ilgili bizzat kendilerinin tecrübe ettikleri olayları sık sık kendi yorumlarıyla anlatmaktadırlar ve bunu yaparken de alaycı mizah kullanmaktadırlar.

Sinizm kavramı; güven, iş tatminsizliği ve şüphecilik kavramlarından farklıdır. İş tatminsizliği ve sinizm kavramlarında küçümseme ortak olsa da, sinizm daha geniş kapsamlıdır ve umutsuzluk, hayal kırıklığı ve güvensizliği içine almaktadır. Güven, bir bireyin veya grubun konuşmasına veya sözlü/yazılı ifadesine yönelik inanç veya beklenti iken sinizm, inancı da kapsayan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997: 450). Güvensizlik kavramı kendi içerisinde gerginlik, hayal kırıklığı ve şüphe, tepkisiz ve aldatmaya eğilimli kurumlar ile belirsiz bir geleceği de kapsamaktadır (Mirvis ve Kanter, 1991: 53). Şüphecilik kavramında başarılı olunması konusunda bir tereddüt içerisinde olmakla birlikte, olumlu bir değişim yaşanacağına inanılmakta, sinizmde ise örgüt liderlerine karşı bir inanç kaybı yaşanmakta ve geçmişte yaşanan kesin başarısızlıklara tepki söz konusudur (Reichers vd., 1997: 48).

Sinizm, bireyin negatif deneyimlerinin ve duygularının sonucunda ortaya çıkan küçümseyici ve eleştirel bir bakış açısı kazanması durumudur.

## 2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı ve Önemi

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), çok sayıda işgörenin çalıştıkları örgütlerine karşı geliştirdikleri ve git gide artarak görünür hale gelen aşırı negatif tutumlarını kapsamlı bir şekilde sorgulayarak, “örgütsel sinizm” kavramını ortaya atmışlardır. Dean ve çalışma arkadaşları (1998) özellikle “örgütsel sinizm”in kavramsallaşmasına önemli katkı sağlayarak bu konudaki araştırmalara olan gereksinimi ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla örgütsel sinizm konusunda sosyoloji, psikoloji, iletişim ve yönetim gibi ilgili alanlardaki çalışmaların hızlanmasına öncülük etmişlerdir. Kökenleri antik çağlara kadar dayanan sinizme son dönemlerdeki ilginin temel nedeni, modern toplumun bir tepkisi olarak ortaya çıkan sinizmin yeniden anlaşılmasına duyulan ihtiyaçtır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

Genel sinizm, doğuştan gelen ve insan davranışı ile alakalı genellikle negatif algıları yansıtan kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000: 270). Örgütsel sinizm ise, bir

bireyin çalıştığı örgütüne yönelik geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren olumsuz bir tutumdur (Dean vd., 1998: 345). Dolayısıyla genel sinizm ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirlerinden farklı kavramlardır. Başka bir ifadeyle genel sinizm bireyin kişiliğinden kaynaklanmaktayken örgütsel sinizm bireyde sinik tutumun ortaya çıkmasına neden olan örgütsel unsurlardan kaynaklanmaktadır (Dean vd., 1998: 345; Stanley vd., 2005: 429- 459). Sinizm, bireysel ya da örgütsel özellikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla da toplumsal yaşama ilişkin sinik tutumlar ile işe ilişkin sinik tutumlar benzerlik göstermektedirler (Mirvis ve Kanter, 1991: 50-52).

Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumlarının olmasıdır. Bu tutumlar, örgüte yönelik negatif duyguları ve eleştirel davranışları içine almaktadır (Abraham, 2000: 269).

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerinin dürüstlükten yoksun olduğuna inanmaları durumunda görülmektedir. Dürüstlüğün olmadığına dair bu algılama daha çok; adalet, ahlak ve dürüstlük ile alakalı temel beklentilerin ihlal edildiği algısından doğabilmektedir. Örgütsel sinizm, geleceğe dönük bir nitelik olarak kavramsallaştırılmaktadır. Ayrıca örgütsel sinizmin tecrübeler sonucu gelişen bir “öğrenilmiş düşünceyi” temsil ettiği savunulmaktadır (Johnson ve O'leary-Kelly, 2003: 629).

Örgütsel sinizm; kişilere, gruplara, ideolojilere, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya özel tutumlar olarak ifade edilmektedir (Andersson, 1996: 1397-1398). Bir diğer tanımla, örgütsel sinizm, “bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve samimiyet, dürüstlük ve hakkaniyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançları”dır (Bernerth vd., 2007: 311).

Bir başka tanıma göre ise örgütsel sinizm, bir çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak tanımlanmakta ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik olumsuz duygu ve bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olmak üzere üç boyutlu bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 345).



Örgütsel sinizm kavramı bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı ifade etmektedir. Bu inanç, kuvvetli olumsuz bir duygusal tepkiyle birleştiğinde kritik ve güven sarsıcı davranışlara neden olmaktadır (Abraham, 2000: 269).

Kısaca, örgütsel sinizm işgörenin çalışmakta olduğu örgütünün dürüstlükten yoksun olduğuna inanarak oluşturduğu negatif bir tutumdur.

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan birçok araştırmada sinizmin bireysel ve örgütsel etkinlik üzerinde negatif yönlü, önemli ve sürekli bir etkisinin olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin; örgütsel sinizmin, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve değişim yaratma niyetini azaltmakla ilişkilendirildiği görülmektedir (Rubin vd., 2009: 680). Yine literatürdeki çalışmalarda; örgütsel sinizmin örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme ihlalleri, örgütsel politikalar, algılanan örgütsel destek, performans, örgütsel stres, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, yabancılaşma ve duygusal tükenme gibi önemli kavramlarla ilişkilerinin olduğu savunulmaktadır (Kalağan ve Aksu, 2010: 4821).

Bir diğer çalışmada Andersson ve Bateman (1997) yüksek makam tazminatı, düşük örgütsel performans ve sert-çabuk işten çıkarma duyurusunun sinik tutumlarla ilişkili olduğunu saptamışlardır. Ayrıca yüksek düzeyde rol çatışması, aşırı rol yükü ve tutulmayan sözlerin de örgütsel sinizmin öncülleri olduğu ve örgütsel sinizmin, yetersiz performans, moral bozukluğu, yüksek düzeyde işe devamsızlık, işgücü devri ve iş tatminsizliğine neden olduğu görülmüştür (Kutanis ve Çetinel, 2010: 189).

Kanter ve Mirvis'in 1989'da yaptıkları araştırmalarında Amerikalı işgörenlerin %43'ünün örgütlerinde sinizm yaşadıklarını belirtmişlerdir. 1991 yılında yaptıkları çalışmada ise işgörenlerin %48'inin sinizm yaşadığını ifade etmişlerdir. Reichers ve çalışma arkadaşları ise araştırmalarında, işgörenlerin %53'ünün yüksek düzeyde sinizm yaşadıklarını belirtmişlerdir (Kanter ve Mirvis, 1989; Reichers vd., 1997: 48- 59).

Efilti ve çalışma arkadaşları (2008) Akdeniz Üniversitesi'nde görev yapan 48 yönetici sekreterin sinizm yaşama durumlarını değerlendirdikleri çalışmalarında ise sekreterlerin hayata, insanlara ve bağlı buldukları örgüte bakış açılarının orta düzeyde sinik eğilimli olduğunu gözlemlemişlerdir (Efilti vd., 2008: 1- 14).

Bu çalışmalar incelendiğinde, sinizmin örgütlerde yaygınlaşmaya başladığı ve sinizm yaşama oranının zamanla arttığı ifade edilebilir. Ayrıca sinizm, örgütlerin karşılaştığı önemli sorunlardan biri olarak da görülebilir. Nerdeyse bütün örgütlerde sinik davranışlar sergileyen işgörenler bulunmaktadır (James, 2005: 6).

### 2.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, bir işgörenin örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak ifade edilmektedir (Dean vd., 1998: 345). Tutum ise Smith (1968)'e göre "bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim"dir (Kâğıtçıbaşı, 2008: 110). Tutumlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç temel ögeden oluşmaktadır. Tutumun oluşması için bu üç öge arasında örgütsel ve uyumlu bir ilişki ve koordinasyon olması gereklidir (İnceoğlu, 2004: 25).

Tutum, ortamsal etkenlerle etkileşim halinde davranışı oluşturmaktadır. Bir bakıma tutum, davranışın öncü uyararı, başka bir ifadeyle bireyi davranışa hazırlayan bilgi birikimi olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 1996: 33). Bireylerin taşıdıkları inanç, tutum ve değerler, işe yönelik tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340).

Örgütsel sinizmin bir tutum olarak kavramsallaştırılması, tutumlara uygulanan kuralların ayrıca örgütsel sinizme de uygulandığı anlamına gelmektedir. Bu kuralların birisi de, tutumun; inançla başlayan ve muhtemel olarak da davranışla sona eren düşünce-davranış sürecinin bir kısmı olmasıdır (Delken, 2004: 11).

Bu doğrultuda Dean ve çalışma arkadaşlarının (1998: 345-346), her üç boyutu kapsayan örgütsel sinizm kavramları ön plana çıkmıştır. Bu çalışmada da örgütsel sinizm kavramının Dean ve çalışma arkadaşları (1998) tarafından bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak adlandırdığı üç boyut temel alınmıştır. Bu bölümde örgütsel sinizmin boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar ele alınmaktadır.

### 2.3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Sinizm kavramını psikolojik açıdan inceleyen çalışmalarda, bireylerin başkaları hakkında sahip oldukları inançlar üzerinde durulmuştur. Bireyin bu inançları ise, başkalarının yalancı, güvenilmez, tembel, samimiyetsiz (Cook ve Medley, 1954: 414), dengesiz, hilekâr ve bencil olduğu (Barefoot vd., 1989: 48) yönündedir. Sonuç olarak başkalarına güvenilmeyeceği; başkalarının acımasız olduğu ve bireylerin kendileri için bir şey isteme nedenlerini kendilerine saklamaları gerektiği (O'Hair ve Cody, 1987: 282) ortaya çıkmıştır. Bütün bu kavramsallaştırmalar, sinizmin en iyi şekilde bilişsel yolla anlaşılacağı savunmaktadır (Brandes, 1997: 27).

Bilişsel boyut; bireyin çevresindeki kişi, durum, olay ve nesne ile alakalı sahip olunan her türlü bilgi, deneyim, inanç ve düşüncüyü içine almaktadır (İnceoğlu, 2004: 26). Nesnelere ya da fikirlerin varlığı ve bunların belirli niteliklerinin olduğuna ilişkin yapılan öznel yorumlardır (Cicirelli, 1990: 459). Bireysel inanç sistemi, bireyin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını göstermektedir. Fakat inançlar, kişisel özellikler ve aynı zamanda kültürel değerlerin bir sentezi sonucu oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 342). Ayrıca tutumların sürekliliği, inançların sürekliliğine bağlı olarak değişmektedir (Güner, 2007: 3). Tutum, adeta inançların değerlendirmesinin bir özeti gibidir. Tutum gerçekten önemli ve yeterli sıklıktaysa; zihin, tutumları inançlar olarak depolamakta ve inanç, tutumun habercisi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Delken, 2004: 9).

Örgütsel sinizmin ilk boyutu; öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyetine dair inançsızlığa olan eğilimi nedeniyle sinik; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği yüzünden, örgütünün uygulamalarıyla kendisine “ihanet” ettiğine inanmaktadır (Özgener vd., 2008: 56; Kutanis ve Çetinel, 2010: 188).

Bu boyutta, “örgütsel sinizmin dürüstlükten yoksun olduğu inancı” vurgulanmaktadır. Özkalp ve Kirel (2001: 538)’e göre dürüstlük kavramı, “doğrucu, içten, açık sözlü, candan olmak, kopya çekmemek, yalan söylememek, kötülük etmemek ya da kötü davranışta bulunmamak”tır. Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki göz önüne alındığında, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin bazı inançlara sahip

oldukları görülmektedir. Bunlar (Brandes, 1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237; Dean vd., 1998: 345-346):

- Örgütlerin uygulamalarında örgütsel ilkelerden yoksun olduğu,
- Örgütlerin hazırladığı resmi tebliğlerin işgörenler tarafından ciddiye alınmadığı,
- Örgütlerdeki birey davranışlarının tutarsız ve güvenilmez nitelikte olduğu,
- Örgütlerdeki bireylerin riyakar davranışlar sergileyebildiği,
- Örgüt içindeki ilişkilerin tamamen kişisel çıkarlara bağlı olduğudur.

Böylece işgörenler örgütlerinde çıkarları uğruna içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değerlerini feda ederek; vicdansız ve ahlaksız davranışlar sergileyebileceklerdir. Bununla birlikte, işgörenlerin performansları ve verimliliği azalabilecek ayrıca diğer çalışanlara da kötü örnek olacaklardır. Bu da örgütün maddi ve manevi zarara uğramasına neden olabilecektir.

### 2.3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut

Andersson (1996), “çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye ya da birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu” olarak tanımladığı örgütsel sinizm kavramıyla, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutundaki öğelere vurgu yapmıştır. Bu öğeleri birleştirerek alanyazına önemli katkılar sağlamış ve örgütsel sinizm kavramını genişletmiştir (James, 2005: 6). Bu bilgilerle bu boyutta; saygısızlık, küçümseme, öfke, kızgınlık, sıkıntı, utanç, nefret, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığı ve güvensizlik duygularının yer aldığı söylenebilir.

Duyuşsal boyut; birey tarafından pozitif ya da negatif olarak nitelendirilen duygusal tecrübelerdir. Duyuşsal boyuta örnek vermek gerekirse; bir işgören, zor bir görevi başardığında gurur duyabilmekte ya da istemediği bir göreve atanarak endişe hissedebilmektedir. İşgörenin karşı karşıya kaldığı bu duygular, çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini şekillendirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004: 73).

Duygu boyutu inanç boyutu gibi hissedilmektedir. Çalışanlarda örgüte karşı kuvvetli duygusal tepkiler bulunmaktadır. Bu boyut içerisinde çalışanlar örgüte kızgınlık ve

üzüntü duyabilmekte, örgütten nefret edebilmekte ve örgütü düşündüğünde örgütten utanç duyabilmektedirler (Dean vd., 1998: 345-346). Örgütsel sinizmin, sinik inançlarla bağlantılı düşüncelerden kaynaklanan yoğun duyguları kapsadığı savunulmaktadır (Brandes ve Das, 2006: 237).

Sinik tutuma sahip bireyler, sadece örgütlerine yönelik inançları olan kişiler değil, aynı zamanda örgütlerinde duygular yaşayan kişiler olarak da görülmektedirler (Dean vd., 1998: 346). Örgütsel sinizmin duygusal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duymak gibi güçlü duygusal tepkileri de içine almaktadır (Abraham, 2000: 269).

Sinik tutumları kavramsallaştırmada, Izard (1977)'a göre dokuz temel duygu ön plana çıkmaktadır. İlgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-şaşkınlık, acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tiksinti-nefret, hor görme-küçümseme, korku- dehşet, utanç- aşağılama olmak üzere her biri yumuşak ve sert şekilde tanımlanan dokuz temel duygu ele alınmıştır. Örgütsel sinizmin etkili bir boyutu olan duyuşsal boyut, Izard'ın tanımlamış olduğu dokuz temel duygulardan bazılarını kapsamaktadır. Örneğin; sinik bireyler örgütlerine karşı küçümseme ve kızgınlık duygusu hissedebilirler ya da örgütlerini düşündüklerinde acı, tiksinti hatta utanç hissedebilirler. Bu nedenle, sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346). Mishra ve Spreitzer (1998), sinik tutumlara sahip bireylerin “kızgınlık, nefret etme ve ahlaki bozulma” gibi duygusal deneyimler yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (1998: 569). İşgörenler olumsuz deneyimlerinden dolayı örgütlerine karşı sinikleşmektedirler.

### **2.3.3. Davranışsal (Davranış) Boyut**

Davranış boyutunda ise, işgörenler örgüte karşı olumsuz ve çoğunlukla küçümseyici bir tutum içindedirler. Bu tutumların en yaygını işgörenin örgütüne karşı güçlü eleştirilerde bulunmasıdır. Ayrıca işgörenin geleceğe yönelik kötümser düşünceler içerisine girerek örgütüne karşı ağır eleştiriler yöneltmesidir (Dean vd., 1998: 345- 346). Zaman zaman işgörenler örgütle ilgili şikayette bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Örgütlerde, sinik davranışlar sözlü olmayan davranışlarla örneğin; işgörenlerin birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sırtmaları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri gibi de ortaya konulabilmektedir (Brandes ve Das, 2006: 240).

Örgütsel sinizmin son boyutu, işgörenin olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hor görmeleri ve eleştirel ifadeleri de içine almaktadır (Özgener vd., 2008: 56; Kutanis ve Çetinel, 2010:188 ). İşgörenler sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmaktan büyük keyif alırlar (Dean vd., 1998: 346). Böylece sinik tutuma sahip işgörenler örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilmekte, görev ifadelerini yeniden yazabilmekte ve alaycı yorumlarda bulunabilmektedirler (Brandes, 1997: 34-35).

Davranışsal boyut, tutum tarafından şekillendirilmiş ve gözlenebilir eylemler olarak da ifade edilmektedir. Bireyler, kendi tutumları ve inançları ışığında davranışlarına yön vererek çevresel olayları değerlendirmektedirler ve bunun sonucunda bir karar vermektedirler. İş hayatında ise, tutum ve inançlar örgütlerin ortak amaçları doğrultusunda oluşturulmakta ve işgörenler kendi tutum ve inançları dışında, örgütlerinin ortak amaçlarını, tutumlarını, inançlarını ve normlarını benimsemektedirler (Güner, 2007: 3 -4). Örgütleriyle aynı amaçları benimseyemeyen sinikler, bunu davranışa dönüştürebilmektedirler.

## **2.4. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri**

Bu bölümde örgütsel sinizmin kuramsal temellerini oluşturan kuramlar üzerinde durulmaktadır. Bunlar (Eaton, 2000: 13-15; James, 2005 :11-14; Erdost vd., 2007: 515): Atfetme Kuramı, Beklenti Kuramı, Duygusal Olaylar Kuramı, Tutum Kuramı, Sosyal Güdülenme Kuramı ve Sosyal Değişim Kuramı'dır.

### **2.4.1. Atfetme Kuramı**

Atfetme Kuramı, belirli bir davranışa yüklenen anlamdan yola çıkarak bireyler hakkında yapılan değerlendirmeleri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Atfetme, temelde diğer bireylerin ya da bireyin kendi davranışlarının sebeplerini nasıl açıkladıklarına göndermede bulunmaktadır (Luthans, 2008: 103).

Atfetme Kuramı, bireylerin davranışlarının altında yatan nedenleri anlama isteğini vurgulamaktadır. Bir bireyin davranışı, ya o kişiye ait özelliklerden (içsel atf) ya da o bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullardan (dışsal atf) kaynaklanmaktadır. Kişisel

özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini, çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2008: 248-249; Kalağan, 2009: 51).

Weiner'a göre bireyler, olumsuz bir olaydan sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensel atıflarda bulunurlar. Bu atıflar; öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlanmaktadır. Bu duygular, ya toplum yanlısı davranışa ya da antisosyal davranışlara neden olabilmektedirler. Weiner'ın modelinde, örgütün negatif olaydan sorumlu olduğuna ilişkin bir algılamaya neden olan yorumlar, örgütü suçlayan bireylerle sonuçlanmaktadır. Eğer birey, örgütü suçlarsa, örgüte karşı sinik davranışlar sergileyecektir (Eaton, 2000: 18-19). Sinik işgörenler daha az çalışmakta ve örgütünün aleyhinde konuşarak başka çalışanları etkileyebilmektedirler.

#### 2.4.2. Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı Victor H. Vroom'un çalışmaları sonucu ortaya çıkmıştır. Lyman Porter ve Edward Lawyer ise Beklenti Kuramını daha kapsamlı bir hale getirerek geliştirmişlerdir (Barlı, 2007: 213).

Beklenti Kuramı, birey motivasyonunu, yüksek performansla sonuçlanan işgören davranışlarının yeterli sayılabilecek bir ödülle ödüllendirilebileceği şeklindeki işgören beklentisi üzerine kurmuştur (Bedük, 2010: 15).

Beklenti Kuramı güdülenme kuramlarından biri olup, genelde her bir işgörenin göstermesi gereken çaba ve bu çabanın istenilen sonuçlara ulaşma olasılığıdır. Beklenti kuramında üç temel değişken yer almaktadır (Robbins, 2000: 53):

- **Çekicilik:** Birey başarı sonucunda verilecek ödülleri arzulamalıdır. Ödüller birey için bir değer teşkil etmelidir. Değerin yüksek olması bireyin daha fazla çaba göstermesine neden olacaktır.
- **Performans-ödüll ilişkisi:** Birey, gösterdiği çabanın sonunda bazı ödüller kazanacağına inanmalıdır.
- **Performans-çaba ilişkisi:** Bireyin işini yaparken gösterdiği çabayı algılaması, onun performansını etkilemektedir.

Beklenti Kuramı dört temel aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama, işin sonuçlarının bireye ne getireceğidir. Buna göre işin sonuçları olumlu ise; ücret artışı, güvenli hissetme ve bazı sosyal yararlar olabileceği gibi sonuçlarının olumsuz olması durumunda; yorgunluk, gerilim ve sıkılganlık da gözlenebilir. Bu sonuçlar, bireyin algılamaları sonucunda oluşmaktadır (Robbins, 2000: 54). Bu bilgiler çerçevesinde örgütsel sinizm ile beklenti kuramı arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir (Brandes, 1997; Abraham, 2000: 269- 292; Kanter ve Mirvis, 1989).

İkinci aşamada, işgörenin bu sonuçları ne kadar ilgi çekici bulduğu üzerinde durulmaktadır. Bireyin kişisel özelliğine, değer yargılarına, tutumlarına ve gereksinimlerine göre; işgörenler iş sonuçlarını olumlu, olumsuz ya da anlamsız olarak değerlendirebilirler. Birey işin sonuçlarını ilgi çekici bulursa bunlara ulaşmayı, olumsuz algılsa ulaşmamayı tercih eder. Bazıları ise tarafsız kalabilirler. Üçüncü aşama, işgörenler bu sonuçlara ulaşmak için ne tür davranışlar sergilemek durumundadırlar. Dördüncü aşamada ise işgörenin kişisel yeteneğini göz önüne alarak ne kadar başarılı olacağı tahmin edilmektedir (Robbins, 2000: 54).

Sonuç olarak Beklenti Kuramı, işgörenin bireysel beklentileri ile ilişkilidir. İşgörenlerin performans beklentileri, ödül ve amaç doyumu, gösterdikleri çabaların düzeyini belirlemektedir. Beklenti Kuramında, işgörenden beklenen davranışlar vurgulanmaktadır. Örgütte, işgörenin kendisinden beklenen davranışları ve bunun karşılığında göreceği değeri bilip bilmediği sorusunun yanıtı aranmaktadır. Ödüller ve ödemeler de vurgulanmaktadır. İşgörenler ödüllerin çekiciliği ile ilgilenmektedir (Kalağan, 2009: 50).

Beklenti Kuramı, kişisel çıkarıcılığa (bencilliğe) dayanmaktadır (Robbins, 2000: 54). Bu anlamda örgütsel sinizm kavramında yer alan bencillik (Barefoot vd., 1989: 48; Brandes, 1997: 11; Mirvis ve Kanter, 1991: 50- 52) ifadesiyle ilişkili olduğu söylenebilir.

Yüksek bir performansın ancak kişisel çabalar ile elde edilebileceği düşüncesindeki beklenti teorisine benzer şekilde, örgütsel değişimin başarısının ancak ilgili işgörenlerin performansına bağlı olduğu düşüncesini savunan sinizm, bu anlamda bir beklenti



biçimidir (Wanous vd., 2000: 139). Yani işgörenin örgütünden beklentisi sonucunda uğradığı hayal kırıklığı sinizme neden olabilmektedir.

### **2.4.3. Duygusal Olaylar Kuramı**

Duygusal Olaylar Kuramı (Affective Events Theory), duyguların ve modların birey davranışları üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Bu kuram Weiss ve Crapanzano tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre; bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler, bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir. (Weiss ve Crapanzano, 1996: 45).

Bu kuram, mutlaka çok eskiden yaşanan duygusal olaylarla ilgili değildir. Gün içerisindeki bir olayın da bireyin o günün geri kalanındaki davranışlarını etkileyebileceğini söylemektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 45). Bireylerin örgütsel yaşamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin dışında yaşadığı duygusal olaylar da bulunmaktadır. O halde bireyin örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamasında veya iş tatmininde, o gün yaşadığı veya geçmişte yaşadığı duygusal olayların etkisi de görülmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 184-185).

Örgütsel davranışla ilgili çalışmalarda algılama, tutum veya davranışla ilgili verilerde veya sonuçlarda bireyin o gün veya geçmişte yaşadığı ve etkilendiği duygusal bir olay, bireyin algılamasını etkilemiş olamaz mı? Duygusal Olaylar Teorisine göre bireyler etki altındadır ve bu etki duygular veya gün içindeki modlar şeklinde bireyi etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2004: 185).

Bu kuram; işte yaşanan olayların, iş tutumları üzerinde özellikle hayal kırıklığı ve hüsrana gibi duygusal durumların bir etkisinin olduğunu ileri sürmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669). Özetle geçmişte ya da gün içinde yaşananlar işgöreni etkilemektedir. Dolayısıyla da işgöreni farklı davranışlara sevk edebilmekte ve belki de sinikleştirmektedir.

### **2.4.4. Tutum Kuramı**

Tutumlar üzerine yapılan kapsamlı araştırmaların çok fazla olmasına rağmen tutum kavramının tanımına yönelik tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak çoğu kuramcıya göre değerlendirme, tutumların en önemli kısmını oluşturmaktadır; tutumlar

zihinde temsil edilmekte ve tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir (Olson ve Zanna, 1993: 118).

Değerlendirme ve temsil tutumun nasıl oluştuğunu ve nasıl saklandığını açıklamak için kullanılmaktadır. Eagly ve Chaiken (1992) tutumların bireyler için değer ifade eden objelerle karşılaşmadıkça ortaya çıkmadığını, ilk karşılaşmadan sonra ise objenin birey için değerli hale gelmesi durumunda tutumun ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Kısaca tutum, bilgi yapıları ve ilişkisel ağları birbirine bağlı değerlendirme ve inançlar olarak karakterize edilmektedir (James, 2005: 12- 13).

Dean ve çalışma arkadaşları (1998) örgütsel sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri içeren bir tutum olarak tanımlamaktadırlar (James, 2005: 13). Dolayısıyla da örgütsel sinizm negatif bir tutum olduğundan tutum kuramı örgütsel sinizmi anlamaya yardımcı olmaktadır.

#### **2.4.5. Sosyal GÜdülenme Kuramı**

Sosyal GÜdülenme Kuramı, 1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, işgörenlerin ortaya koydukları davranışları neden yaptıklarına yönelik olarak bu davranışların ortaya çıkmasına neden olan olayların işgören tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığı üzerinde durmaktadır. Yani bu kuram; örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayları tanımlamaya çalışmaktan ziyade, olayların işgörenler tarafından nasıl yorumlandığı ve bu yorumların örgütsel sinizmde oynadığı rolü incelemektedir. Weiner ve çalışma arkadaşlarının sosyal güdülenme kuramına göre, ilk önce bir olayın neticelerinin nedenleri araştırılmaktadır. Sonra da olay bazı nedensel boyutlarda değerlendirilip bu değerlendirmeler doğrultusunda, olay için sorumluluk kararları alınmakta ve gelecekteki benzer olaylarla alakalı beklentiler oluşturulmaktadır. Bu sorumluluk kararları ve beklentileri, sonraki davranışları etkileyecek belirli duygulara neden olmaktadır (Eaton, 2000: 13).

Weiner ve çalışma arkadaşlarının sosyal güdülenme kuramında üç temel faktör yer almaktadır. Bunlar (Eaton, 2000: 13-14); olayların nedenlerinin içsel ya da dışsal faktörlerinin olup olmadığına dair algılamaları ifade eden konum, olayın bireyin iradesi ve kontrolü altında algılanıp algılanmadığı durumu olan kontrol edilebilirlik ve o olayın gelecekte tekrar görülebilme ihtimali anlamına gelen istikrardır. Kısaca, sosyal

güdülenme kuramı işgörenlerin örgütteki olayları nasıl algıladıkları ve yorumladıklarıyla alakalıdır.

#### 2.4.6. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal Değişim Kuramı (Social Exchange Theory), 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau'nun (1964) sosyal değişim kuramı, çalışanlar ile örgütler arasında var olan ancak açık bir şekilde ifade edilemeyen sadece ihlal edildiğinde önemli olumsuz sonuçlar doğuran karşılıklı zorunlulukların olduğunu ifade etmektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005: 777). Bu kurama göre, örgütler işgörenlerinin mutluluğu için yatırım yaptıkları ve bunun işgörenler tarafından doğru algılanmasını sağladıkları sürece sosyal değişimi başlatıp devam ettirmektedirler (Allen vd., 2003: 102; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703).

Bu kurama göre, işgörenler örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olduğuna inandıkları ölçüde bağlılık ve performans ile örgütlerine karşılık vermektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). Bir örgüt, işgörenlerini desteklemeye ve onlara yatırım yapmaya başladığı zaman, çalışanlarıyla sosyal bir değişim başlattığının sinyallerini vermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699).

Sosyal değişim kuramı, işgörenlerin yapması gereken işleri doğru bir şekilde yerine getirmesi için diğer işgörenlerce kendisine güven duyulması gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 329). Gouldner (1960)'a göre; bir işgören örgüt içerisinde kendisine iyi davranıldığını algılayorsa, kendisini de örgüte iyi davranmak ve örgüte zarar verici hareketlerden kaçınma konusunda sorumlu hissetmektedir (Mimaroglu, 2008: 36).

Johnson ve O'Leary-Kelly (2003) örgütsel sinizm kavramının kuramsal desteğinin sosyal değişim kuramı ile açıklandığını ifade etmişlerdir. Böylece, örgütsel sinizm, işgörenin örgütündeki istihdamı ile ilgili sosyal değişim ihlalinin bir tepkisi olarak açıklanmıştır. Örgütlerde sinizm, işgörene verilen belirli bir sözün ve genelleştirilmiş beklentilerin yerine getirilmemesinden kaynaklanmaktadır (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627). Özellikle örgütün işgörene verdiği sözü tutmaması çalışanları sinikleştirmektedir.

## 2.5. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan dört temel neden vardır. Bunlar (Özgener vd., 2008: 55- 56) :

- Bireyin kendisinin veya başka insanların gerçekçi olmayan yüksek beklentilerinin olmasıdır. Beklentiler karşılanmadığında engelleme ve yenilgi duygusu oluşabilmektedir. Bu durumda bireyler kendilerini başkaları tarafından ihanete uğramış, aldatılmış ve kullanılmış olarak hissetmektedirler. Bu yüzden sinikler, örgütlerinde enayi ve bön olarak görülebileceklerinden endişelenmektedirler.

- Bireyin kendisinin veya başkalarının tecrübeleri sonucunda yaşamış oldukları hayal kırıklığıyla ortaya çıkan yenilgi ve engellenme durumudur.

- Kendisini aşağılama veya başkaları tarafından aşağılanma duygusu nedeniyle oluşan hayal kırıklığıdır. Hatta sinikler genelde sisteme (yönetim, politikacılar, bankalar ve brokerlar, iş liderleri, sendikalar, medya vb.) yönelik hayal kırıklıklarını da rahatlıkla ifade edebilmektedirler.

- Sinizm de kuşkuculuk gibi şüpheye dayanmaktadır. Ancak siniklerin şüphesi; bireylerin samimiyetleri, niyetleri ve dürüstlükleriyle alakalı olduğundan, kuşkucuların şüphesinden daha derin ve ciddi olmaktadır.

Bunların yanında, örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlallerine, gücün dengesiz dağılımına, işlemsel adaletsizliğe, geleneksel iş değerlerine, çalışma saatlerinin çok uzun olmasına, yıldırmaya, etkin olmayan liderliğe ve yönetime, küçülmeye, yeniden yapılanmaya ve yöneticilerin işten çıkartılmalarına karşı bir tepki olarak ortaya çıkabileceği ileri sürülmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201; Eaton, 2000: 8; Guastello vd., 1992: 37-48). Literatüre bakıldığında, yanlış yönetilen değişim çabalarının örgüt içinde sinizmin güçlü bir öncülü olduğu bulunmuştur (FitzGerald, 2002: 6).

Yüksek gelirin artan eşitsizliğin sembolü olması; azınlıkların, diğerlerine göre daha zor şartlar altında çalışması; iş güvencesinin olmaması ve işten çıkarma olaylarının yoğun yaşanması; yüksek performansın daha yüksek ücret sağlamayacağı düşüncesi; mavi

yakalı çalışanların, beyaz yakalılara göre daha düşük eğitim ve gelir düzeyine sahip olması bu tutumun nedenlerinin başında gelmektedir (Andersson, 1996: 1395- 1418; Mirvis ve Kanter, 1991: 45- 68; Andersson ve Bateman, 1997: 449- 469; Reichers vd., 1997: 48- 59).

Ayrıca, aşırı stres ve rol yükü, bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik, işten çıkarma ve psikolojik sözleşme ihlali sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Andersson, 1996: 1405; Reichers vd., 1997: 48- 59; Cartwright ve Holmes, 2006: 200-202; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003: 627- 747; Pate vd., 2003: 557- 573). Bunların sonucunda, performans, örgütsel vatandaşlık davranışları, moral, işe bağlılık ve motivasyonda azalma; kişiler arası çatışma, şikayet, devamsızlık ve işgören devrinde ise artış yaşanılması kaçınılmazdır. (Andersson, 1996: 1395- 1418; Andersson ve Bateman, 1997: 449- 469; Reichers vd., 1997: 48- 59; Wanous vd., 2000: 132- 153).

Kariyer ile ilgili sorunlar, yapısal gerilim, engellenme ve istihdama ilişkin sosyal değişim ihlalleri de örgütsel sinizme neden olmaktadır (Gray ve Newman, 1962: 148- 149; Cole vd., 2006: 464). Özellikle sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içe dönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır (Eaton, 2000: 7-8; Guastello vd., 1992: 37-48; Andersson, 1996: 1405).

## **2.6. Örgütsel Sinizm Biçimleri**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel sinizmin çeşitli türlerde sınıflandırıldığı gözlenmiştir. Bunlar kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizmdir (Abraham, 2000: 269- 292; Cartwright ve Holmes, 2006: 199- 208; Wanous vd., 2000: 132- 153). Bu bölümde örgütsel sinizm biçimleri ele alınmaktadır.

### **2.6.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi, sinizm türlerinden biri olup, doğuştan gelen ve genellikle insan davranışlarını olumsuz olarak algılayan bir sinizm türüdür. Kişilik sinizmine göre birey,

diğer bireyleri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız davranmakta ve onlarla arasında zayıf bağlar kurmaktadır. Kişilik sinizmi, bir kişilik özelliği olup insan davranışlarıyla ilgili olumsuz görüşleri ortaya koymaktadır (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden farklıdır. Kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanmakta ve durağanken; örgütsel sinizm, bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olmakta ve daha çok durumsaldır (Eaton, 2000: 7-8; Guastello vd., 1992: 37-48; Andersson, 1996: 1405; Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285).

### **2.6.2. Toplumsal Sinizm**

Toplumsal sinizm, Peterson (1994) tarafından, birey ve toplum arasındaki toplumsal psikolojik sözleşme olarak ifade edilmiştir. Bir birey toplumsal sinizmi yaşıyorsa, bireyin duyguları kesinlikle beklentilerinin karşılanmadığını göstermektedir (Pitre, 2004: 11; Abraham, 2000: 272).

Toplumsal sinizm ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Aslında toplumsal sinizm, işgörenlerin daha mutlu ve örgütlerine daha çok bağlı olmalarına neden olmaktadır. Toplumsal sinizm içindeki bireylerin, örgütlerindeki durumlarına ilişkin beklentileri daha rasyoneldir. İlk olarak, bu bireylerin örgütlerinden yüksek derecede beklentileri olmadığı için, iş hayatında stresden kaynaklanan hayal kırıklığına uğramaları ihtimali çok azdır. Ancak örgütlerinde şüpheciliğin yüksek seviyede olması toplumsal sinizm yaşayan bireylere zarar verebilmektedir (Abraham, 2000: 287).

### **2.6.3. İşgören Sinizmi**

İşgören sinizminin iş yoğunluğu, uzun çalışma saatleri, etkili olmayan yönetim ve liderlik, örgüt içindeki yeni görevler, örgütün küçülmesi, örgütte yönetim kademelerinin azaltılmasıyla işe karar verici ve uygulayıcılar arasındaki kademelerin olabildiği ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işgören-işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigması olduğu ifade edilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

İşgören sinizmi örgütlerde büyük sermayedarlara, üst düzey yönetimdekilere ve örgütte yer alan diğer işgörelere yönelik bir tutum olarak görülmektedir. İşgören sinizminde

özellikle “eşit olmama duygusu” ağır basmaktadır. İşgören sinizmi, örgütlerde sinik bireyleri diğerlerinden ayırmak için önemlidir (Abraham, 2000: 272).

Andersson (1996: 1395) ile Andersson ve Bateman (1997: 449), işgören sinizmini psikolojik sözleşme konusu içerisinde ele almışlardır. Bu çalışmalara göre; psikolojik sözleşme ihlalleri, işgören sinizminin nedenlerini ve sonuçlarını belirlemek için önemli bir kavramsal çerçeve oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Andersson (1996), işgören sinizminde, işgörenlerin örgüt ve iş çevresindeki faktörlere ilişkin tutumsal tepkilerine yoğunlaşmıştır.

#### **2.6.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi; örgütteki değişim yönlendiricilerine yapılan olumsuz atfetmelerin yanı sıra bu değişimin boşuna olduğu inancını da kapsayan bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Reichers vd., 1997: 48).

Wanous ve çalışma arkadaşları örgütsel değişim sinizmini “değişiklik yapmaktan sorumlu olan bireylerin, yetersizlik veya isteksizlik ya da her ikisiyle suçlanması nedeniyle, değişiklik çabalarının başarılı olmayacağına yönelik kötümser bir bakış açısı” olarak ifade etmişlerdir (Wanous vd., 2000: 133).

Değişim çabalarının başarısız olması durumunda, işgörenler duygusal boyutta kendilerini aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissetmektedirler (Abraham, 2000: 272). Bu nedenle bu sinizm biçimi, işgörenin örgütsel değişim çabaları için umutsuzluk ve karamsarlık tutumu olarak da tanımlanmaktadır (Thompson vd., 2000: 2).

Örgütsel değişim sinizmi, işgörenlerin örgütlerinde yaşadıkları olaylar üzerinde sahip olamadıkları kontrol ve örgütlerindeki işleyişin hatalı olması nedenleriyle ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000: 276).

#### **2.6.5. Mesleki Sinizm**

Mesleki sinizm, iş sinizmi olarak da bilinmektedir. Örgütsel sinizmin bu biçiminde, işin sıkıcı olduğuna, ödüllendirici olmadığına ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum ağır basmaktadır (Andersson, 1996: 1397). Ayrıca işgörenin mesleğine karşı

aldırmazlık, vurdumduymazlık, duygusal hissizlik ve önem vermeme gibi duyguları vardır (Abraham, 2000: 273).

Kişi-rol çatışması, rol belirsizliği ve rol çatışması mesleki sinizme neden olan bazı etkenlerdir. Başarısızlık, hakaret ve reddedilme gibi iş tecrübeleri, çalışanın sosyal yeteneklerini engellemekte ve hatta onu tükenmişliğe yönlendirmektedir (Abraham, 2000: 273-274).

Mesleki sinizm, iş hayatının istenmeyen ve beklenmeyen sonuçlarındandır. Özellikle düşük statünün ve düşük saygınlığın olduğu mesleklerde sinizm giderek artmaktadır (Özgener vd., 2008: 60).

## **2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel yaşamda sinizmin sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki bölümde incelemek mümkündür. Bu bölümde bunlara yer verilmektedir.

### **2.7.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Yapılan araştırmalarda sinizmin, duygusal ve sinirsel bozukluklara yol açtığı; duygusal çöküntü, depresyon, uykusuzluk, hayal kırıklığı, öfke, dargınlık ve zalimce davranışlara neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca psikosomatik ve somatik şikâyetlere de neden olmaktadır (Costa vd., 1986: 283- 285; Brandes, 1997: 41).

Örgütsel sinizmin bireyin ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığını da olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Literatürde sinizmin, “sinik düşmanlık” olarak bilinen fiziksel ve psikolojik durumlar üzerindeki etkileriyle de ilgilenilmiştir. Sinik düşmanlık; koroner kalp hastalığı, kalp krizi, çarpıntılar ve damar rahatsızlıkları gibi hastalıklara neden olabilmekte ve yaşam uzunluğuna etki edebilmektedir (Smith vd., 1988: 525- 548; Barefoot vd., 1989: 46; Scherwitz vd., 1991: 47 Eaton, 2000: 7). Ayrıca bazı araştırmalarda sinik düşmanlığın, sosyal destek eksikliğine yol açabileceği ve bunun sonucunda kalp ve damar hastalıkları riskinin artabileceği gözlenmiştir (Eaton, 2000: 7).

Sinizmin davranışsal sonuçları üzerinde duran araştırmacılar, sinizmin sigara kullanma, alkol alma ve ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma gibi sağlığı olumsuz yönde etkileyen davranışlarla bağlantılı olduğu ifade edilmiştir (Brandes, 1997: 39-40).



## 2.7.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Bu bölümde örgütsel sinizmden etkilenen örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, güven, yabancılaşma ve tükenmişlik kavramları üzerinde durulmaktadır.

### 2.7.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi içinde açıkça ve doğrudan tanımlanmayan, bir bütün olarak örgütteki işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı gönüllü birey davranışları olarak ifade edilmektedir. Bu tanımda yer alan isteğe bağlı ifadesinin, herhangi bir emre dayanmadan, iş tanımında belirtilen biçimsel rollerin dışında, bireyin kendi tercihi ve rızasıyla yaptığı davranışları nitelemek için kullanıldığı belirtilmekte olup, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün biçimsel ödül sistemine doğrudan bağlı olmadığı vurgulanmaktadır (Özler, 2010: 102).

Başka bir tanımla örgütsel vatandaşlık davranışı; bireyin herhangi bir karşılık ve ödül beklemezsizin sergiledikleri ve yerine getirilmediği zaman cezayla karşılık bulmayan; iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen ve biçimsel rollerin dışında kalan; işgörenlerin kendilerinden beklenilenden çok daha fazlasını ortaya koymak için ekstra çaba gösterdikleri ve sonuçları itibariyle işgörene ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Özler: 2010: 103).

Bu vatandaşlık davranışları, psikolojik sözleşme ihlalleri ortaya çıktığında aniden sona ermekte ve bu durum, güven kaybetmeye ve sinizme neden olmaktadır. Örgütün yasallığını yitirmesi, siniklerde derin bir inanç kaybına neden olmakta ve bu durum onların örgütü savunmasının ve desteklemesinin önüne geçmektedir (Abraham, 2000: 277). Yani örgütsel sinizm, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma arzusunu da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Pugh vd., 2003: 201- 212).

### 2.7.2.2. İş Tatmini

İş tatmini örgüt ve birey arasındaki varolan iyi bir denge, uyum düzeyi ve algılamalardan doğmakta ve iş çevresindeki denetim tarzları, izlenen politika, iş grubu üyeliği, çalışma koşulları, terfi olanakları gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu tanım, bir işgörenin genel olarak işe karşı tutumunu kapsamaktadır. Bir işgören yüksek düzeyde

tatmin olmuşsa işe karşı olumlu tutumlar gösterir, tatmin seviyesi düşük ya da tatminsiz ise işine karşı tutumları olumsuzdur (Keleş, 2006: 4).

İş tatmini, "bir bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla, gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepkisidir". Bu tanım iş tatminine duygusal olarak yaklaşmaktayken bir tutum olarak iş tatmini, "bireyin işine karşı tutumu" olarak ifade edilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 695-696). Hem iş tatmini hem de sinizm işle ilgili tutumlardır. İş tatmini "iş" üzerine yoğunlaşmaktayken, örgütsel sinizm, "çalışılan örgüt" üzerine yoğunlaşmaktadır (James, 2005: 9; Özdevecioğlu, 2003: 696).

Bütün sinizm biçimleri iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Sinizm bir kişilik özelliği olduğunda işgörenler, işlerinin kişilerarası bölümünü belirgin bir şekilde stresli olarak algılamaktadırlar. Bu işgörenlerin yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına yönelik kötü niyetleri ve genelde hayata karşı negatif bir bakışa sahip olmaları, iş hayatında mücadeleci ve saldırgan bir yaşam tarzını benimsemelerine sebep olmaktadır (Özgener vd., 2008: 60).

### **2.7.2.3. Örgütsel Bağlılık**

Literatürde örgütsel bağlılık kavramı ve boyutları ile ilgili akademisyenler arasında farklı görüş ve yaklaşımlar bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61- 89; Mowday vd., 1982). Bunun nedeni ise örgütsel bağlılık kavramının, örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji gibi farklı disiplinler temelinde farklı yönleriyle ele alınmış olmasıdır (Çöl ve Gül 2005).

Örgütsel bağlılık; bireyin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlanma olup, örgütün bakış açıları ile özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini ifade etmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Başka bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık; bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğini sürdürme konusundaki arzudur (Mowday, 1998: 389).

Örgütsel bağlılığın pek çok tanımı vardır. Bunlardan yola çıkılarak şu özellikler çıkarılabilir (Abraham, 1998: 156-157):

- Örgütün hedef ve değerlerine inanç ve kabul.

- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcama isteği.
- Örgütün üyesi olarak kalmak için duyulan güçlü istek.

Örgüte bağlı çalışan, zor anlarda da örgütün yanında olan, işine düzenli olarak devam eden, tam gün çalışan, örgütün varlıklarını koruyan ve hedeflerini paylaşan çalışan olarak tanımlanabilir.

Örgütsel bağlılık bir bireyin içinde bulunduğu organizasyonla kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dahil olmasının derecesini göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa çalışanın o örgütten gönüllü olarak ayrılma ihtimali de o kadar düşük olmaktadır. Ayrıca işletme çalışanları birbirlerine ne kadar güvenirse o kadar az kontrol etme ihtiyacı hissedilmektedir (Neves ve Caetano, 2006: 353).

#### **2.7.2.4. Güven**

Güven, bir bireyin başka birinin ifadelerinden, davranış tarzından ve aldığı kararlardan emin olması ve buna göre kendi davranışlarını sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (McAllister, 1995: 24).

Örgütsel güven ise bir işverenin içindeki güven ve destek hissi olup işverenin açık sözlü olacağı ve taahhütlerini yerine getireceği inancını ifade etmektedir. “Güven bütün ilişkilerin özüdür. Güvenin insanları bir arada tutacağı ve kendilerine bir güven hissi vereceği düşünülmektedir. Güven kırılgan bir şeydir, genellikle kazanıldıktan sonra yavaş bir hızda büyümesine karşı bir anda kaybedilebilir” (Mishra ve Morrissey, 1990: 444).

Mayer ve çalışma arkadaşları (1995) güveni “bir tarafın diğer tarafın eylemlerine savunmasız kalma istekliliği” olarak tanımlamakta olup diğer tarafın, güven veren birey için önemli olan belirli bir eylemi öteki tarafı kontrol etme ve gözleme yeteneğine bakmaksızın icra edeceğine inanması olarak tanımlanmaktadır (Schoorman vd., 2007: 347).

Güven; başkalarının gelecekteki hareketlerinin faydalı, uygun ve en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceği ihtimali hakkında birinin beklentileri, varsayımları ve inançlarının bütünü olarak ifade edilmektedir. Güven gelecekle alakalıdır ve

başkalarının davranışına ilişkin öngörü ve beklentileri içermektedir (Pugh vd., 2003: 202; Özgener vd., 2008: 63- 64).

Güven eksikliği örgütle ilgili bilgi eksikliği nedeniyle ortaya çıkarken, örgüte yönelik sinizm ise, örgütle alakalı tecrübelerin sonucu ortaya çıkmaktadır. Güven, güvenilen birey tarafından incinmeyi gerektirirken, sinik davranış incinme olmaksızın da gerçekleşebilir. Sinizmin aksine güven, duygu ögesinden yoksundur (Özgener vd., 2008: 64).

#### **2.7.2.5. Yabancılaşma**

Yabancılaşma, genel olarak literatürde değerlerin yokluğunun getirdiği içe dönük bir tutum ve çağdaş bireyin sosyal süreçlere dahil olamamasından kaynaklanan sosyal-psikolojik bir rahatsızlık hali olarak tanımlanmaktadır (Pappenheim, 2000: 44). Yabancılaşma; bireyin özel, iş veya örgütsel yaşamında gerçekte bireyin kendinden uzaklaşmasına neden olan, onun doğal işleyiş düzenini bozan bir durumdur. Bireyin varlığının psiko-sosyal boyutlarının, birbirinden uzaklaşması ve kopmasıdır. Bu bağlamda yabancılaşma bireyin kendi özünden, ürününden, doğal ve toplumsal çevresinden kopması anlamına gelmektedir (Tolan, 1981: 3).

Psikologlar yabancılaşmayı; benlik kaybı, sürekli kaygı durumları, ümitsizlik, yalnızlık hissi olarak tanımlarken; sosyologlar yabancılaşma kavramını, kuralsızlık ve normsuzluk, sosyal süreçlere dahil olamama, bireyin çevresinden kopması ve sosyal çözülme şeklinde ifade etmektedirler (Gerson, 1971: 24).

İşe yabancılaşma, bireylerin işlerinin doğası nedeniyle sosyal veya iş çevresinin bir parçası olarak değil, bireylerin kendilerini algılayış biçimlerine verdikleri tepkiler olarak da ifade edilmektedir. Aslında işe yabancılaşma, örgütsel sinizmin bazı davranışsal eğilimlerini de içermektedir. Ancak, işe yabancılaşma daha çok işgörenlerle alakalıyken, örgütsel sinizm daha çok örgütlerle ilgilidir (Dean vd., 1998: 350; Özgener vd., 2008: 62- 63).

İşe karşı yabancılaşmanın işgörenler üzerinde; iş ve yaşam tatmininin kaybolması, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı düşük sadakat,

yüksek düzeyde işgücü devri ve işten kaçma, işe karşı soğuma, işten uzaklaşma ve düşük örgütsel sağlık algısı gibi etkilere sahiptir (Tutar, 2010: 183).

### **2.7.2.6. Tükenmişlik**

İlk olarak Freudenberg (1974) tarafından kullanılarak literatüre geçen tükenmişlik; başarısızlık, enerji ve güç kaybı, yıpranma veya insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan arzular sonucunda ortaya çıkan bir tükenme olarak tanımlanmıştır (Izgar, 2003: 162).

Tükenmişlik literatürde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme boyutları ile ele alınmaktadır. Duygusal tükenme, işgörenin yaptığı iş sebebiyle duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş ve tükenmiş olarak hissetmesi; duyarsızlaşma, işgörenin hizmet sunduklarına karşı duygudan yoksun bir şekilde tutum ve davranışlar ortaya koymasıyla kişisel başarıda düşme ise, problemlerin başarı ile üstesinden gelememe ve bireyin kendini yetersiz görmesi olarak ifade edilmektedir (Maslach, 2003: 190).

Tükenmişlik, sürekli iş baskısından kaynaklanan kronik bir duygusal bitkinlik hali olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırmalarda; hemşirelik, polislik, itfaiyecilik ve hostesliğin tükenmişliğin en fazla yaşandığı meslekler olduğu görülmüştür (Aşan ve Aydın, 2006: 240- 241).

## **2.8. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri**

Örgütsel sinizmi yönetme stratejileri Özgener ve çalışma arkadaşları tarafından şu şekilde ifade edilmektedir (Özgener vd., 2008: 64-68) :

- **Kararlara Katılım:** İşgörenlerin kendileri ile alakalı kararlara dahil edilmeleri, onların kararlarına saygı duyulduğunu ve yönetimin onlara duyduğu güvenin göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla da kararlara katılmış olan işgörenlerin sinik davranış göstermeleri engellenmiş olacaktır.
- **Geçmişten Dersler Çıkarma:** Yöneticiler başarısızlıktan sonra yeniden işgörenlerin güvenini kazanmak için, öncelikle hata yaptıklarını kabul etmeli,

gerektiğinde özür dilemeli ve dezavantajlı konuma düşmüş işgörenlere yönelik değişiklikler yapmalıdırlar.

- **İşgörene Danışmanlık Yapma:** İşgörenin daha çok tutumunu değiştirmeye yönelik olarak danışmanlık yapma yöntemi kullanılarak bir sorunun işgörende yarattığı zorlanmayı, gerilimi en aza indirmek için işgörenle birlikte sorunun irdelenmesi örgütsel sinizmi engelleyici bir tutumu destekleyebilir.
- **Zaman Verimliliğini Arttırma:** İşgörenler ani bir olay veya durumla karşılaştıklarında şaşırabilmekte ve bu durumda bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Eğer olaylar ya da içinde bulunulan durum zamanında doğru biçimde açıklanmazsa, işgörenler ya bağımsız olarak ya da diğer çalışanlarla birlikte kendi cevaplarını kendileri verirler ve bu da zaman kaybına neden olur. Kendini yeterince bilgilendirilmiş ve dahil edilmiş hisseden işgörenlerin sinik davranışlar sergileme ihtimali daha azdır.
- **Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi:** İşgörenin örgütünde ödüller ve cezalarla ilgili adil bir disiplin sisteminin olması eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı zorunlu kıldığı için, astların görevlerine karşı ilgili ve şevkli olmalarını sağlamaktadır.
- **Çalışanlara Yeni Fırsatlar Sunma:** Örgütsel değişimle ilgili sinizmi sürdüren işgörenler için sinizm, savunma mekanizması olarak işlev gördüğü için, büyük ihtimalle işgörenlerin korkularına hitap eden mesajlar, onların tarafından pozitif olarak algılanacaktır.
- **Rekabetin Yönetilmesi:** Rekabette başarıya ulaşanlar kendileri açısından pozitif bir güdüleme gerçekleştirirken, kaybedenler ise küçük görülme, güvensizlik ve yenilgi duygusu ile sinik bir tutum geliştirirler. Sonuç olarak kaybedenleri bu durumdan kurtarmak ancak onları bir daha ki sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmekle mümkün olacaktır.
- **Güvenilirliği Arttırma:** Bireylerin inançlarını değiştirmek ve onları ikna etmek için şu anki inançlara zıt, yeni ve güvenilir bilgiler sunmak önemlidir. Bir mesajın inandırıcı olabilmesi için güvenilir, sevilen ve inandırıcı bir konuşmacı

tarafından tutarlı, mantıklı ve olumlu mesajlar ile çoklu kanallar kullanılarak tekrarlanıyor olması gerekmektedir.

- **Yöneticilerin İlişki Yönelimli Davranışlarını Ödüllendirme:** Yukarıdan-aşağıya, aşağıdan-yukarıya, yatay ve çapraz iletişim kanallarının sürekli açık tutularak işgörenlere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, işgörenlerin en çok önemsedikleri beklentilerdendir.
- **Çalışanları Değişiklikler Hakkında Bilgilendirme:** Örgütlerdeki değişim çabalarının ne zaman, neden ve nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgili işgörenler bilgilendirilerek değişimin gerekliliğine inandırılmalı ve değişim süreçleri ve programlarının sonuçları hakkında işgörenlere sürekli bilgi verilmeli ve işgörenler gerektiğinde eğitilmelidirler.
- **Empatik Bir Yaklaşım Benimseme:** Empati, kişilerarası anlayışı kolaylaştırmanın, bir başka bireyin dünyasına adım atmanın ve diğerlerinin bakış açısından birşeyler görmek ve de tecrübe etmektir.
- **Çalışanların Bakış Açısından Değişikliği Görme:** İşgörenlerin bakış açısından değişikliği görmek için çoklu iletişim kanalları kullanılmalıdır. Yöneticilerin işgörenlerin sorunlarını çözebilmesi için; anlayışlı olması, çalışanın incinmişliğini anlama yeteneğine sahip olması ve kuşkusuz sabırlı olması gerekir. Yöneticilerin böyle tutumlar göstermesi sonucunda çalışanların büyük bir bölümü, onlar için büyük fedakarlıklar yapabileceklerdir.

Örgütler, örgütsel sinizmin üstesinden gelmek için yukarıda sayılmış olan stratejileri hayata geçirerek işletmelerine ve çalışanlarına büyük katkı sağlayabileceklerdir.

## 2.9. Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri

Pozitif örgütsel davranış; performans gelişimi için ölçülebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir, pozitif yönelimi olan insan kaynaklarının güçlü ve psikolojik kapasiteleri üzerinde yapılan bilimsel çalışmaları kapsamaktadır (Luthans vd., 2007a: 542).

Pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelerken psikolojik sermaye kavramından yararlanılacaktır. Önceki bölümde de ifade edildiği gibi pozitif örgütsel davranış kriterlerini en iyi sağlayan dört boyut vardır. Bu boyutlar; umut,

iyimserlik, dayanıklılık ve özyeterlidir. Bunların dördü bir araya geldiğinde ise psikolojik sermaye kavramını oluşturmaktadır (Avey vd., 2008a: 53). Dolayısıyla psikolojik sermayeyi incelemek pozitif örgütsel davranışın dört temel boyutunu aynı anda incelemek demektir.

Örgütsel sinizm ise, bir çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak tanımlanmakta ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik olumsuz duygu ve bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 345).

Psikolojik sermayenin sinizm üzerinde pozitif duyguların dışında bağımsız ve doğrudan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri olan bir tutum olduğu göz önüne alındığında psikolojik sermaye ile sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (Avey vd., 2008a: 62- 65; Avey vd., 2008c: 28). Bu nedenle psikolojik sermayesi yüksek olan işgörenlerin örgütsel değişimi daha çok desteklemeleri, daha çabuk değişime adapte olabilmeleri ve değişim sürecinde daha esnek olmaları mümkündür (Avey vd., 2008c: 29).

Psikolojik sermaye ile dönüşümcü liderlik üzerine yapılan bir araştırmada psikolojik sermaye ile dönüşümcü liderliğin kontrol değişkenlerinin ötesinde personel güçlendirme, sinizm ve işten ayrılma niyeti için önemli belirleyiciler olduğu saptanmıştır (Avey vd., 2008b: 119). Hem psikolojik sermaye hem de dönüşümcü liderlik çalışan sinizminin önemli belirleyicileridir (Avey vd., 2008b: 121).

Çalışkan ve Erim (2010)'in araştırmalarında pozitif örgütsel davranış boyutlarının (özyeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) sinizm üzerinde negatif yönlü ancak oldukça düşük bir açıklayıcı güce sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca regresyon analizine tabi tutulan tüm pozitif örgütsel davranış boyutlarından bir tek iyimserlik kavramının sinizme negatif yönlü etki yaptığı bulunmuştur (Çalışkan ve Erim, 2010: 664).

Yapılan bu çalışmalarda görüldüğü üzere; pozitif örgütsel davranış ve boyutları bazında işgörenlerde oluşan olumlu duygu, düşünce ve davranışların, çalışanların örgütlerinde sinik eğilimlerden uzaklaşmalarına ve hatta örgüte olumlu yönde katkı sağlamalarına neden olduğu sonucuna varılmaktadır.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ İLİNDEKİ İMALAT SANAYİ İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

Çalışmanın bu bölümünde Kayseri'deki imalat sanayi hakkında açıklayıcı bilgilere, araştırma konusunun önemine, araştırmanın amacına, yöntemine ve bulgularına yer verilmektedir.

### **3.1. Araştırma Konusunun Önemi**

Örgütler son yıllarda sadece rekabet edebilirliklerini ve karlılıklarını arttırmaktan ziyade çalışanlarından en iyi şekilde faydalanarak onları örgüt içinde etkin çalışanlara dönüştürmek istemektedirler. Bunun en büyük nedenlerinden biri; mutlu, huzurlu, geleceğe umut içinde ve pozitif bakan çalışanların işletmesine daha çok katkı sağlayacak ve dolayısıyla doğrudan olmasa da dolaylı yollardan işletmesinin bulunduğu sektörde yükselmesine sebep olacaktır. Bu nedenle de çalışanın kapasitesinin anlaşılabilmesi, geliştirilebilmesi ve etkinleştirilebilmesi için pozitif örgütsel davranış inceleme alanı olarak seçilmiştir.

Son yıllarda pozitif psikolojinin örgütsel davranışa yansımalarıyla ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış; günümüz iş ortamında ölçülebilen, geliştirilebilen ve pozitif olarak yönlendirilebilen insan kaynakları potansiyelinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve elde edilen bilimsel bilgilerin uygulanması olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002a: 59). Pozitif örgütsel davranışın araştırma konuları; işgörenin performansını artırmak amacıyla, ölçülebilen, geliştirilebilen ve hayata geçirilebilen

herşeydir. Bu yüzden pozitif örgütsel davranışa önem verilmelidir. Pozitif örgütsel davranış boyutları ise; özyeterlik, umut, dayanıklılık/direnç ve iyimserliktir.

Örgütler rakiplerine fark atmak için tek taklit edilemez unsurun çalışanları olduğunun farkına vardıklarından beri onları ve tutumlarını önemsemektedirler. Bu nedenle son on yıldır örgütsel davranış araştırmacılarının üzerinde önemle durduğu konulardan biri de örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, bir işgörenin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği üç boyutlu negatif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel sinizm; örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç, örgüte yönelik olumsuz duygu ve bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir (Dean vd., 1998: 345).

Ulusal örgütsel davranış literatürü incelendiğinde pozitif örgütsel davranış ile ilgili çalışmaların az olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Ayrıca literatürde pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine yönelik çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Hatta imalat sanayinde pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkisine yönelik bir çalışmanın olmaması nedeniyle çalışmamız bu eksikliği gidermeye yönelik özgün bir araştırmadır.

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Çalışma ortamında ölçülebilen, geliştirilebilen ve olumlu yönlendirilebilen insan kaynakları potansiyelinin ve psikolojik kapasitelerinin incelenmesi ve elde edilen bilimsel verilerin pratiğe geçirilmesi olarak ifade edilen pozitif örgütsel davranış; performans, iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışma mutluluğu ve dönüşümcü liderlik gibi değişkenler üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Youssef ve Luthans, 2007: 774-800; Avey vd.,2008b: 110- 126; Avey vd., 2008c: 1- 45).

İşgörenin işine karşı negatif bir tutum içerisinde olması anlamındaki örgütsel sinizm ise performans, güven, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi değişkenler üzerinde negatif bir etkiye sebep olmaktadır (Thompson vd., 2000: 1; Özgener vd., 2008: 60; Pugh vd., 2003: 201- 212).

Bu çalışmada, pozitif örgütsel davranışın örgütler tarafından arzulanan çıktılara katkı sağlaması ve örgütsel sinizmin ise istenilmeyen bir davranış olarak beraberinde istenilmeyen sonuçlar getirmesi nedeniyle bu iki kavram ele alınmaktadır. Bu araştırmanın amacı ise, imalat sanayi çalışanları açısından pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini analiz ederek tespit etmektir. Başka bir ifadeyle, örgütsel sinizmin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak pozitif örgütsel davranış ve boyutlarının bireysel düzeyde çalışanların sinik tutumlarını nasıl etkilediği ve sinizmin azaltılmasında etkili olup olamayacağı sorusuna yanıt aranmaktadır. Kısaca; “Pozitif örgütsel davranış ve boyutları (özyeterlik, umut, dayanıklılık/direnç ve iyimserlik) örgütsel sinizmi nasıl etkilemektedir?” araştırma sorusuna yanıt bulmak için bu araştırmanın yapılması amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırmanın temel amacı, imalat işletmelerinde pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini çeşitli analizlerle incelemek ve işletmelere önerilerde bulunmaktır.

### **3.3. Araştırmanın Metodolojisi**

Bu bölümde örneklem, veri toplama aracı, araştırma modeli ve hipotez geliştirme, veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

#### **3.3.1. Örneklem**

##### **3.3.1.1. Kayseri İmalat Sanayi**

Kayseri'deki sanayinin gelişmesinde ilin eski çağlara uzanan ticaret ve zanaat geçmişi ile buna bağlı olarak gelişen girişimcilik kültürü dikkat çekmektedir. Ayrıca Cumhuriyet'in ilk yıllarında yapılan kamu yatırımları burada sanayinin gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. Kayseri Teyyare Fabrikası (1926), Bünyan Halı İpliği Fabrikası (1926), Sümerbank Kayseri Bez Fabrikası (1935), Bünyan Hidroelektrik Santrali (1929) ve yapılan demiryolları ilde sanayinin gelişmesine önemli katkı sağlayan kamu yatırımlarıdır (Bilgili, 2001: 87).

Bu yatırımlar, 1950'lerden sonra hızlanan sanayi atılımlarına büyük bir destek sağlamıştır. Bu destekler özellikle; özel işletmelerin kamudan nitelikli işgücünü ve üretim için gerekli olan hammaddeyi tedarik etmesidir. Bu dönemde özel kesim yatırımları artmış ve artık il ekonomisinde özel kesimin ağırlığı hissedilmeye başlamıştır. Bu dönemde genelde kapı ve pencere gibi doğrama işi yapan marangozların

bir kısmı, 1959 yılında döşemeli mobilya yapmaya başlamışlardır. 1960'lı yıllarda ise mobilya üretiminde önemli olan formikanın kullanılması ile birlikte söz konusu endüstride önemli ölçüde büyüme yakalanmıştır. Mobilya üretimindeki artış ile beraber; deri, suni deri, sünger, tutkal, sunta gibi değişik yansanayi ürünlerinin imalatında da artış olmuştur. Kayseri'deki kamu yatırımlarına 1955 yılında üretime açılan Şeker Fabrikası eklenmiştir (Velzen, 1978: 78–82).

1960'larda Kayseri sanayinde en önemli dallar dokuma, gıda ve metal eşya-makine imalatıdır. Gıdadaki işletmelerin büyük çoğunluğu ilin kendine has ürünleri olan sucuk ve pastırma imalathaneleridir. Diğerleri ise; un, irmik, makarna ve bisküvi üreten işletmelerdir. 1970'li yıllarda Kayseri'de, imalat sanayi dalında büyük işletmeler kurulmuştur. Bunlardan bazıları; Birlik Mensucat, Karsu Tekstil, Atlas Halı Fabrikası, Saray Halı Fabrikası, Lüks Kadife, Meysu, Garipsu, Kayseri Yem Fabrikası, TAKSAN Takım Tezgahları Fabrikası, ÇİNKUR Çinko-Kurşun Fabrikası, HES Kablo Fabrikası, Erciyes Boru Fabrikası, Bünyan Döküm Makine Alet Fabrikası, Asya Madeni Eşya ve Emaye Fabrikası gibi fabrikalardır (Kayseri Valiliği, 2011).

1980'li yıllarda ise büyük işletmelerin sayısı daha da artmıştır. Özellikle 1985'ten sonra uygulanan teşvik sistemi, Kayseri'de teşvikli yatırım yapanların sayısını hızla arttırarak çok sayıda büyük ölçekli işletmelerin kurulmasını sağlamıştır. Ayrıca Organize Sanayi Bölgesi'nin kurularak altyapısının tamamlanması ve 1989 yılında buraya teşvik sisteminde ikinci derecede kalkınmada öncelikli yöre statüsü verilmesi nedeniyle Kayseri'de büyük işletme sayısı çok daha fazla artmaya başlamıştır (Kayseri Valiliği, 2011).

İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl yayınladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" anketinin 2011 yılı sonuçlarına göre Kayseri'den 12 sanayi kuruluşu listeye girmeyi başarmıştır. Bunlar; HES Hacılar Elektrik, Boytaş Mobilya, Kayseri Şeker Fabrikası, Merkez Çelik, Orta Anadolu, Has Çelik, İstikbal Mobilya, Boyteks Tekstil, Boyçelik, ERBOSAN, Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları ve isminin açıklanması istenilmeyen bir işletmeden oluşmaktadır (İstanbul Sanayi Odası, 2012).

**Tablo 3. 1. Kayseri İli İmalat Sanayi Firma Adedi ve İstihdam Sayısı**

İMALAT SANAYİ KOLLARI		2009	
		Firma Adeti	İstihdam (Kişi)
TÜKETİM MALI ÜRETEN SANAYİLER	Gıda ve İçecek Ürünleri	52	<b>600</b>
	Tekstil	82	7.000
	Giyim ve Kürk Ürünleri	25	250
	Deri ve Deri Ürünleri	2	25
	Diğer	25	260
	<b>TOPLAM</b>	<b>186</b>	<b>8135</b>
ARA MALI ÜRETEN SANAYİLER	Ağaç ve Mantar Ürünleri	51	600
	Kağıt ve Kağıt Ürünleri	16	160
	Basım ve Yayım	28	280
	Kok ve Petrol Ürünleri	5	120
	Kimya	6	60
	Lastik ve Plastik Ürünler	28	310
	Cam	15	115
	Çimento	1	125
	Seramik, Kil, Taş ve Çimentodan Gereçler	3	87
	Demir Çelik	50	715
	Demir Dışı Metaller	16	112
	Diğer	35	315
<b>TOPLAM</b>	<b>254</b>	<b>2999</b>	
YATIRIM MALI ÜRETEN SANAYİLER	Metal Eşya İmalat Sanayi	40	415
	Makine İmalatı	30	712
	Tarım Makineleri	5	15
	Elektrikli Makineler	25	119
	Demiryolu Taşıtları	1	85
	Bisiklet, Motosiklet ve Diğerleri	2	15
	Mobilya	222	7.900
	Diğer	401	24000
	<b>TOPLAM</b>	<b>726</b>	<b>33261</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>		1166	44395

Kayseri Ticaret ve Sanayi İl Müdürlüğü'nün 2009 yılı raporlarına göre Tablo 3.1'de Kayseri ili imalat sanayi firma adedi ve istihdam sayısı verilmiştir (Kayseri Ticaret ve Sanayi İl Müdürlüğü, 2011).

### 3.3.1.2. Örneklem Hesaplama

Araştırmanın evrenini Kayseri ilindeki imalat sanayi işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Ana kütle belirlenmesinde Kayseri Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü'nün internet sayfasında yayınlamış olduğu son genel sanayi ticari durum raporu esas alınmıştır. Tablo 3.1'de 2009 yılı verilerine göre imalat sanayinde faaliyet gösteren işletme sayısı 1166 adet ve istihdam edilen çalışan sayısı 44395 kişidir (Kayseri Ticaret ve Sanayi İl Müdürlüğü, 2011). Ana kütle bilindiği için, çalışmada aşağıdaki formül kullanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70):

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birim sayısını,

n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını,

p: İncelenen olayın oluş sıklığını; yani gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını; yani gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde "t" tablosundan bulunan teorik değeri,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını göstermektedir.

Bu araştırmada hedef kitledeki birim sayısı (n) 44395'dir. İncelenen olayın oluş (p) ve olmayış (q) sıklığı 0.50 ve 0.50 olarak alınmıştır. Çalışmada örneklem hatası 0.05 ve güven düzeyi % 95 olarak kabul edilmiştir. % 95 güven aralığında ve 0.05 anlamlılık düzeyinde t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1.96 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değerler formülde yerlerine konulduğunda örneklem hacmi aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = \frac{44395 \times (1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50)}{(0,05)^2 \times (44395 - 1) + (1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50)} = 381 \text{ birim}$$

Bu sonuç, örnekleme yapılması durumunda anakütle içerisindeki 381 örnek birimine ulaşmanın yeterli olacağını göstermektedir. Bizzat araştırmacı tarafından yapılan basit rasgele örnekleme yöntemine göre 390 adet anket dağıtılmıştır ve bu anketlerden 340 adet anket geri dönmüştür. Bunlardan bilimsel açıdan kullanılabilir toplam 300 adet anket elde edilmiştir. Bu sayı analiz için yeterlidir (Çingir, 1994: 327).

### 3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Pilot Araştırma

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olarak tek bir anket formu tasarlanmıştır. Bu formda ilk 24 ifade Luthans vd. (2007b: 237- 238) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sermaye Ölçeği”dir. Bu ölçek tercüme-geri tercüme yöntemiyle İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir. Ankette katılımcıların psikolojik sermayelerinin belirlenmesine yönelik dört boyut (özyeterlik, ümit, iyimserlik ve dayanıklılık/direnç) ve toplamda 24 maddeden oluşan 5’li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ölçek kullanılmıştır. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda bu boyutların literatürdeki gibi ayrıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 13., 20. ve 24. ifadeler çıkarılarak bulunan genel güvenilirlik katsayısı Cronbach’s alpha 0.922 iken boyutlar bazında bu değerler; özyeterlik boyutunun Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0.924, iyimserlik boyutunun 0.725, umut boyutunun 0.855, dayanıklılık/direnç boyutunun ise 0.793 olarak bulunmuştur.

Anket formundaki 13 ifade; Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan Türkiye’de ise Kalağan (2009: 204) tarafından Türkçe’ye dilsel eşdeğerliği sağlanarak uyarlanan 5’li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) “Örgütsel Sinizm Ölçeği”dir. Ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ancak bu araştırmada örgütsel sinizm, boyutları bazında değerlendirilmemiş toplam örgütsel sinizm olarak ele alınmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0.915 olarak bulunmuştur. Ayrıca ilgili ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği bakımından Karacaoğlu ve İnce (2012: 85- 89) tarafından yapılan araştırmada, bu çalışmanın verileri kullanılarak açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ilgili ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; “Psikolojik Sermaye Ölçeği” ve “Örgütsel Sinizm Ölçeği” Cronbach’s alpha katsayılarının 0.70’den büyük olması nedeniyle bu ölçeklerin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bir ölçeğin güvenilirliği

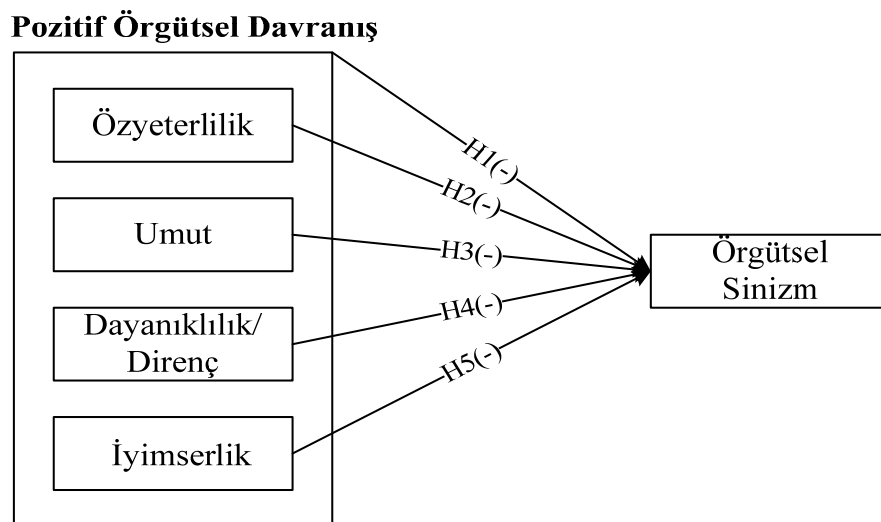
için Cronbach's alpha katsayısının 0.70 olmasının yeterli olduğu düşünülmektedir (Nunnally, 1978: 245).

Ayrıca ölçeklere ilişkin pilot araştırma yapılmıştır. Bu pilot araştırma Kayseri'deki imalat sanayi işletmelerinde çalışan 30 kişiye uygulamıştır. Bu sayede, söz konusu anket formunda yer alan soruların anlaşılır olup olmadığına bakılmış ve bunun sonucunda ölçeklerin içerik geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, araştırmada kullanılan anket formunda çalışanlara ait kişisel bilgiler ile işletmeye ait bilgilere yer verilmiştir.

### 3.3.3. Model ve Hipotezler

Bu araştırmada pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Çalışkan ve Erim (2010)'in araştırmalarında pozitif örgütsel davranışın boyutlarının sinizm üzerinde negatif yönlü ancak oldukça düşük bir açıklayıcı güce sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan analiz ile bir tek iyimserlik kavramının sinizme negatif yönlü etki yaptığı bulunmuştur (Çalışkan ve Erim, 2010: 664). Uluslararası literatürde yapılan bazı araştırmalara göre ise; pozitif örgütsel davranış ile sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (Avey vd., 2008a: 62; Avey vd., 2008b: 119; Avey vd., 2008c: 28). Bu araştırmaların bulguları ve literatür dikkate alınarak aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.



**Şekil 3. 1. Araştırma Modeli**



Oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1:** Pozitif örgütsel davranış örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 2:** Özyeterlik örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 3:** Umut örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 4:** Dayanıklılık/direnç örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

**Hipotez 5:** İyimserlik örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.

### 3.3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Anket formları Kayseri imalat sanayi çalışanlarına araştırmacı tarafından bizzat dağıtılmıştır. Elde edilen anket formları değerlendirildikten sonra, bunlardan bilimsel açıdan kullanılabilir durumda olanlarına istatistiksel analizler uygulanmıştır. Çalışmada öncelikle çalışanların demografik özellikleri, imalat sanayi çalışanlarının pozitif örgütsel davranış eğilimleri ve örgütsel sinizm eğilimleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için Pearson korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizi yardımıyla elde edilen veriler analiz edilmiştir.

## 3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan imalat sanayi işletmeleri çalışanlarının demografik özellikleri ve temel değişkenlere ilişkin bulgular ve analiz sonuçları yer almaktadır.

### 3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan imalat işletmeleri çalışanları ile ilgili bulgular Tablo 3.1.'de bulunmaktadır.

**Tablo 3. 2. Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Demografik Özellikler	F	(%)
Cinsiyet		
1.Kadın	55	18.3
2.Erkek	245	81.7
Medeni Durum		
1.Evli	188	62.7
2.Bekar	112	37.3
Yaş Durumu		
18-30 yaş arası	143	47.7
31-40 yaş arası	129	43.0
41-50 yaş arası	25	8.3
51-60 yaş arası	3	1.0
61 yaş ve üzeri	0	0.0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	53	17.7
Lise ve Dengi Okul	131	43.7
MeslekYüksekokulu	29	9.6
Fakülte	78	26.0
Yüksek Lisans ve Doktora	9	3.0
İş Deneyimi		
1 yıldan daha az	34	11.3
1-5 yıl arası	114	38.0
6-10 yıl arası	92	30.7
11-15 yıl arası	48	16.0
16-20 yıl arası	8	2.7
20 yıldan daha fazla	4	1.3
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan daha az	66	22.0
1-5 yıl arası	123	41.0
6-10 yıl arası	79	26.3
10 yıldan daha fazla	31	10.3
İşletmedeki Pozisyonu		
Üst Kademe Yönetici	3	1.0
Orta Kademe Yöneticisi	13	4.4
Alt KademeYönetici	25	8.3
Memur	87	29.0
İşçi	150	50
Diğer (uzman, uzman yardımcısı)	22	7.3
İşletmenin Faaliyet Alanı		
Tekstil	124	41.3
Çelik kapı	60	20.0
Metal	41	13.7
Gıda	70	23.3
Mobilya	5	1.7

Tablo 3. 1 incelendiğinde; çalışanların % 18.3' ünün kadın , % 81.7'sinin erkek, % 62.7'sinin evli ve % 37.3'ünün bekâr olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların % 47.7'si 18- 30 yaş arası, % 43.00'ü 31- 40 yaş arası grupta iken 41 yaş ve üzeri sadece % 9.30'dur.

Çalışanlar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; % 17.7'sinin ilköğretim, % 43.7'sinin lise ve dengi okul, % 9.6'sının meslek yüksekokulu, % 26'sının fakülte ve % 3'ünün yüksek lisans ve doktora düzeyinde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir. Veriler ayrıca, söz konusu çalışanların büyük bir kısmının (% 68.7) iş deneyiminin 1- 10 yıl arasında olduğunu, sadece % 11.3'ünün bir yıldan az iş deneyimine sahip olduğunu ve 10 yıldan fazla çalışanların % 20 olduğunu göstermektedir.

Çalışanların işletmelerdeki pozisyonlarına bakıldığında beyaz yakalı çalışanların % 42.8, mavi yakalı çalışanların ise % 50 olduğu görülmektedir. Ayrıca pozisyonlarını diğer olarak işaretleyenlerin hemen hemen hepsi uzman veya uzman yardımcısı olduklarını belirtmişlerdir. Yani beyaz yakalılar da yaklaşık olarak % 50 oranındadır. Çalışanların işletmelerinin faaliyet alanlarına bakıldığında % 41.3'ü tekstil sektöründe, % 23.3'ü gıda sektöründe, % 20'si çelik kapı sektöründe, % 13.7'si metal sektöründe ve % 1.7'si mobilya sektöründe çalışmaktadır.

### **3.4.2. Kayseri İmalat Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Pozitif Örgütsel Davranışa İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları**

Pozitif Örgütsel Davranış ile ilgili araştırma sonuçları Tablo 3. 2' de yer almaktadır.

**Tablo 3.3.Kayseri İmalat Sanayi İşletmelerinde Çalışanların Pozitif Örgütsel Davranışa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri**

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
<b>ÖZYETERLİK</b>							
1.Uzun vadeli bir problemi analiz edip ona çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.	12,0	5,0	7,7	40,1	35,1	3,81	1,30
2.Yönetim kurulu üyelerinin dâhil olduğu toplantılarda çalışma alanımı temsil etme konusunda kendime güvenirim.	6,7	9,4	11,4	40,4	32,0	3,81	1,18
3.İşletme stratejisi ile ilgili tartışmalara katkıda bulunma hususunda kendime güvenirim.	7,1	9,1	14,2	38,5	31,1	3,77	1,19
4.Çalışma alanımla ilgili hedeflerin/amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.	5,4	6,1	10,8	42,6	35,1	3,96	1,09
5.Problemleri tartışmak için işletme dışındaki kişilerle (örneğin üreticiler ve tüketicilerle) iletişim kurabilme konusunda kendime güvenirim.	5,0	9,7	15,8	38,6	30,9	3,81	1,13
6.Meslektaşlarımı bilgilendirme konusunda kendime güvenirim.	4,7	6,1	10,4	41,1	37,7	4,01	1,07
<b>UMUT</b>							
7.İşlerin tıkanıdığı anlarda, durumu düzeltmek için farklı çözümler düşünebilirim.	3,4	5,4	14,8	43,1	33,3	3,98	1,00
8.Şu anda, işimle ilgili amaçlarıma gayretle ulaşmaya çalışıyorum.	4,0	4,4	10,7	37,2	43,6	4,12	1,03
9.Her problemin pek çok çözüm yolu vardır.	2,3	7,4	12,0	37,1	41,1	4,07	1,02
10.Şu an işimde kendimi oldukça başarılı görüyorum.	2,7	5,4	16,9	45,4	29,5	3,94	0,96
11.Şu anki iş amaçlarıma ulaşabilmek için pek çok yöntem geliştirebilirim.	3,4	6,8	18,0	45,2	26,5	3,85	1,00

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
<b>UMUT</b>							
12. Kendim için belirlediğim iş amaçlarımı gerçekleştiriyorum.	4,1	9,8	19,7	43,7	22,7	3,71	1,05
<b>DAYANIKLILIK/ DİRENÇ</b>							
14. Genellikle, öyle ya da böyle, işteki zorlukların üstesinden gelirim.	2,7	6,8	11,2	45,1	34,2	4,01	0,99
15. Mecbur kalırsam, işimde kendi başımın çaresine bakabilirim.	4,0	6,7	11,4	41,4	36,4	3,99	1,06
16. İşyerinde stres yaratan şeylerin üzerinde genellikle, pek durmam.	8,2	17,3	23,1	34,4	17,0	3,35	1,19
17. İşimde daha önce de zorluklarla karşılaştığım için, zor zamanların üstesinden gelebilirim.	2,7	6,1	14,6	47,6	28,9	3,94	0,96
18. Bu işteki birçok şeyi bir defada halledebileceğime inanıyorum.	3,0	9,5	25,3	46,3	15,9	3,63	0,96
<b>İYİMSERLİK</b>							
19. İşimde bir şeyler benim için belirsiz olsa bile, ümidimi kaybetmem.	4,1	6,8	14,5	46,3	28,4	3,88	1,03
21. İşimle ilgili konulara her zaman olumlu taraftan bakarım.	5,1	7,7	15,2	44,1	27,9	3,82	1,08
22. Gelecekte, iş hayatımla ilgili olacaklar konusunda iyimserim.	8,8	7,7	15,5	42,8	25,3	3,68	1,19
23. Bu işte, işler hiçbir zaman istediğim gibi yürümez.	6,1	11,5	24,7	33,8	24,0	3,58	1,15

**Not: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum**

Tablodaki ilk altı ifade Pozitif Örgütsel Davranışın boyutlarından “Özyeterlik” kavramını göstermektedir. Bu altı ifadeye bakıldığında; işgörenlerin çalışma alanlarında ilgili hedeflerin/ amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda (% 77.7) ve meslektaşlarını bilgilendirme konusunda (% 78.8) kendilerine güvendikleri görülmektedir.

Pozitif Örgütsel Davranışın “Umut” boyutu ise; çalışanların işlerin tıkandığı zamanlarda durumu düzeltmek için farklı çözümler düşünebilmekte (% 76.4), işleriyle ilgili amaçlarına gayretle ulaşmaya çalışmakta (% 80.8) ve her problemin pek çok çözüm yolu olduğuna (% 78.2) inanmaktadırlar.

İmalat sanayi çalışanlarının Pozitif Örgütsel Davranışın “Dayanıklılık/Direnç” boyutunda; genellikle işteki zorlukların üstesinden geldikleri (% 79.3) ve mecbur kaldıklarında işlerinde kendi başlarının çaresine bakabildikleri (% 77.8) görülmektedir.

Araştırma sonuçlarında “İyimserlik” boyutuna bakıldığında ise; çalışanların işlerinde kendileri için bir belirsizlik olması durumunda dahi ümitlerini kaybetmedikleri (% 74.7) ve işleriyle ilgili konulara her zaman olumlu taraftan baktıkları (% 72.0) ortaya çıkmaktadır.

Pozitif örgütsel davranış ifadelerine genel olarak bakıldığında verilen cevapların ortalaması 4’e yani “Katılıyorum” ifadesine çok yakındır. Bu da çalışanların umut, özyeterlik, iyimserlik ve dayanıklılıklarının aslında yüksek olduğunu göstermektedir.

### **3.4.3. Kayseri İmalat Sanayi İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizme İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları**

İmalat sanayi çalışanlarının Örgütsel Sinizme ilişkin araştırma sonuçları Tablo 3. 3.’te yer almaktadır.

**Tablo 3. 4. Kayseri İmalat Sanayi İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri**

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
25. Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	17,3	28,6	24,8	15,6	13,6	2,80	1,28
26. Çalıştığım işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	18,5	33,6	28,1	12,3	7,5	2,57	1,15
27. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	19,7	31,6	26,5	15,0	7,1	2,58	1,17
28. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	14,7	30,8	22,9	19,9	11,6	2,83	1,24
29. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	18,6	31,9	27,8	13,9	7,8	2,60	1,17
30. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.	40,7	31,2	14,2	8,5	5,4	2,07	1,17
31. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.	42,1	29,6	13,8	8,8	5,7	2,06	1,19
32. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum.	41,8	29,3	13,1	9,4	6,4	2,09	1,22
33. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	37,8	28,6	15,6	11,9	6,1	2,20	1,24
34. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	34,5	30,4	18,2	9,8	7,1	2,25	1,23
35. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	23,1	27,5	28,1	14,6	6,8	2,55	1,19
36. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerinnasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	20,6	22,3	23,0	25,3	8,8	2,79	1,27
37. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	24,6	27,3	22,6	18,2	7,4	2,57	1,25

Not: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Bu araştırmaya katılan işgörenlerin % 29.2'si alıştukları işletmelerde söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanmakta, % 31.5'i işletmelerinde çalışanlardan bir Şey yapması beklendiği ancak başka bir davranışın ödüllendirildiğini düşünmekte, % 21.7'si işletmede yapılacağı söylenen Şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görmekte ve % 34.1'i başkalarıyla işletmelerindeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuştuklarını ifade etmektedirler.

Aslında rgtsel sinizm ölçeğindeki tüm ifadelere genel olarak bakıldığında neredeyse verilen cevapların ortalaması 3'e yani "Ne katılıyorum ne katılmıyorum" ifadesine yaklaşmıştır. Bu da oldukça düşündürücü bir sonuçtur. Çünkü, alışanlar ya gerçekten sinizm yaşamamaktalar ya da bunu örgütlerinden çekindikleri için saklamaktadırlar. Bu sonuçtan, sinizmin ortaya çıkması halinde çalışanların işlerinden bile çıkarılabileceği endişesiyle, bunu saklama eğiliminde olduğu düşünülebilir.

#### **3.4.4. Kayseri İmalat Sanayi alışanları Açısından Pozitif rgtsel Davranışın rgtsel Sinizm zerindeki Etkilerinin Analizi**

Bu çalışmada, imalat sanayi çalışanları açısından pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini analiz eden bir model sunulmuştur. Çalışma kapsamındaki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyonlar ve Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 3. 4'te yer almaktadır. Araştırmaya konu olan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0.70'in üzerinde olduğundan bilimsel açıdan kabul edilebilir bir düzeydedir (Nunnally, 1978: 245).



**Tablo 3. 5. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>1. Özyeterlik</b>	3,86	,99	(0.924)					
<b>2. Umut</b>	3,94	,77	,680**	(0.855)				
<b>3. Dayanıklılık/Direnç</b>	3,78	,77	,378**	,491**	(0.793)			
<b>4. İyimserlik</b>	3,74	,84	,462**	,482**	,458**	(0.725)		
<b>5. Pozitif Örgütsel Davranış</b>	3,84	,68	,853**	,862**	,698**	,718**	(0.922)	
<b>6. Örgütsel Sinizm</b>	2,45	,85	-,327**	-,291**	-,202**	-,384**	-,374**	(0.915)

\*\* Korelasyon,  $p < 0.01$  seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Modele dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=-0,374$ ;  $p<0.01$ ). Yani çalışanın pozitif örgütsel davranış düzeyini arttıran durumlarda örgütsel sinizm azalmaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda pozitif örgütsel davranışın boyutlarından özyeterlik ( $r=-0,327$ ;  $p< 0.01$ ) ve iyimserlik ( $r = -0,384$ ;  $p < 0.01$ ) ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani çalışanın belirli bir görevi yerine getirebilecek yeteneğe sahip olduğuna dair inancının, güveninin ve iyimserliğinin yüksek olması örgütsel sinizm düzeyini düşürmektedir. Ayrıca umudun ( $r = -0,291$ ;  $p < 0.01$ ) ve dayanıklılığın ( $r = -0,202$ ;  $p < 0.01$ ) örgütsel sinizm ile negatif yönlü zayıf bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin genel pozitif örgütsel davranışlarını, özyeterliklerini, umutlarını, dayanıklılıklarını ve iyimserliklerini arttırmak, onların sinik davranış sergilemelerini azaltmaktadır. Dolayısıyla da işletmeler pozitif örgütsel davranışları geliştirme stratejilerini uyguladıklarında sinizmi azaltabileceklerdir.

**Tablo 3. 6. Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş $\beta$	Standart Sapma	Standardize Edilmiş $\beta$	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model 1 $F_{(1-296)} = 48,094$						,140	,137	1,839		
Sabit	4,259	,264		16,124**	,000					
Pozitif Örgütsel Davranış	-,470	,068	-,374	-6,935**	,000				1,000	1,000
*p< 0.05; **p< 0.01										
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm</b>										

Ayrıca imalat sanayi çalışanları açısından pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini analiz etmek için basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu bağıntı sorununu incelemek için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors- VIFs) değerleri hesaplaması yapılmıştır. İki model açısından maksimum VIF değeri 2,180'dir. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'un oldukça aşağısındadır (Albayrak, 2005: 111). En düşük tolerans değeri 0.459'dur. Bu değer en alt sınır değeri olan 0.10'dan daha yüksektir (Hair vd., 2006). Yine Durbin-Watson katsayısı iki model için 1.839 ve 1.860'tır. Yani Durbin-Watson katsayısı 2'yi geçmediğinden regresyon analizi açısından otokorelasyon için ciddi bir problem oluşturmamaktadır.

Tablo 3. 6.'da pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 3. 6'da görüldüğü gibi sadece pozitif örgütsel davranışın bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olduğu Model 1 istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2= 0.140$ ;  $F= 48.094$ ;  $p < 0.01$ ). Bu modele göre pozitif örgütsel davranış bağımlı değişken olan örgütsel sinizmdeki değişimin % 14'ünü açıklamaktadır. Model 1'de pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= -0,374$ ;  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla da **H1** hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 3. 7. Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş $\beta$	Standart Sapma	Standardize Edilmiş $\beta$	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model 2 $F_{(4-292)} = 17,940$						,197	,186	1,860		
Sabit	4,297	,272		15,823**	,000					
1. Özyeterlik	-,150	,062	-,176	-2,402*	,017				,513	1,950
2. Umut	-,029	,085	-,026	-,339	,735				,459	2,180
3. Dayanıklılık/Direnç	,034	,070	,031	,485	,628				,691	1,448
4. İyimserlik	-,340	,065	-,332	-5,213**	,000				,676	1,479
*p< 0.05; **p< 0.01										
<b>Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm</b>										

Tablo 3. 7.'de pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Model 2'de ise pozitif örgütsel davranışın dört boyutu (özyeterlik, umut, dayanıklılık/direnç, iyimserlik) bağımsız değişken ve örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olup istatistiksel olarak 0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır ( $R^2= 0.197$ ;  $F= 17.940$ ;  $p < 0.01$ ). Bu modelde pozitif örgütsel davranışın boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel sinizmdeki değişimin % 19.7'sini açıklamaktadır. Araştırmaya konu olan imalat sanayi çalışanlarının pozitif örgütsel davranışın boyutlarından özyeterlik ( $\beta= -0,176$ ;  $p < 0.05$ ) ve iyimserlik ( $\beta= -0,332$ ;  $p < 0.01$ ) örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla da **H2** ve **H5** hipotezleri kabul edilmektedir. Buna karşın pozitif örgütsel davranış boyutlarından dayanıklılık/direnç örgütsel sinizmi pozitif yönde, umut boyutu ise örgütsel sinizmi negatif yönde etkilemektedir. Ancak bu etkiler istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu yüzden **H3** ve **H4** hipotezleri red edilmektedir.

Elde edilen hipotez testi sonuçlarına ilişkin literatürdeki benzer çalışmaların bulguları bağlamında yapılan değerlendirme ve yorumlamalara sonuç ve değerlendirme başlığı altında değinilmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Pozitif örgütsel davranışların örgütte çalışanlar üzerinde performans, iş devamlılık, bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik gibi konularda oldukça fazla etkisi bulunmaktadır. Bu yüzden örgütlerde pozitif örgütsel davranışların anlaşılması ve geliştirilmesi özellikle olumsuz ve istenilmeyen davranışların örgütten uzaklaştırılarak örgütün ve çalışanın iyileştirilmesi önem arz etmektedir. Örgütsel sinizm gibi negatif bir tutumun örgütlerde istenilmemesi nedeniyle bu çalışmada pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini incelemek için Kayseri imalat sanayi çalışanlarına yönelik bir saha araştırması yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki sınırlı sayıda araştırma tarafından sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları olan bir tutum olduğu göz önüne alındığında pozitif örgütsel davranış ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki olduğu şeklindeki sonuçlarla desteklenmektedir (Avey vd., 2008a: 62- 65; Avey vd., 2008c: 28 ). Bu nedenle pozitif örgütsel davranışı yüksek olan işgörenlerin performanslarının, iş tatminlerinin, işe bağlılıklarının daha yüksek olması, örgütsel değişimi daha çok desteklemeleri ve adapte olabilmeleri mümkündür (Avey vd., 2008c: 29). Benzer şekilde pozitif örgütsel davranışın boyutlarından özyeterlik ve iyimserlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki; umut ve dayanıklılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani pozitif örgütsel davranış boyutları arttıkça işgörenlerin sinik davranışlarında azalma olmaktadır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre ise, pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışkan ve Erim (2010)'in çalışmalarında ise pozitif örgütsel davranış boyutlarının (özyeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık) sinizm üzerinde negatif yönlü ancak oldukça düşük bir açıklayıcı güce sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca tüm pozitif

örgütsel davranış boyutları üzerinde bir tek iyimserlik kavramının sinizme negatif yönlü etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır (Çalışkan ve Erim, 2010: 664). Araştırmaya konu olan imalat sanayi çalışanlarının pozitif örgütsel davranışın boyutlarından özyeterlik ve iyimserlik örgütsel sinizmi negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

Bu araştırmanın bulguları dikkate alınarak Kayseri imalat sanayi işletmelerine şu önerilerde bulunulabilir:

- İmalat sanayi işletmelerine, insan kaynakları potansiyellerinin farkına varabilmek için çaba sarfetmeleri gerektiği ifade edilebilir.
- İmalat sanayi işletmeleri, klasik bakış açılarından sıyrılıp kendilerine yönelik gelişen sinizmi önlemek için çalışanların pozitif örgütsel davranışlarını geliştirecek olan stratejileri benimseyerek işletmelerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlayabilirler.
- İmalat sanayi işletmeleri işgörenlerin işe alımlarında eğitim ve geliştirilmeleri sürecinde işgören adaylarının özyeterlik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut düzeylerinin insan kaynakları yetkilileri tarafından dikkatle değerlendirilmesi uygulamada önemli yararlar sağlayabilir.

Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizme etkilerinin araştırıldığı bu çalışmamızda bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Birincisi; araştırmada örgütsel sinizm kavramının bir bütün olarak incelenmiş olması yani boyutları bazında ele alınmamış olmasıdır. İkincisi; küçük bir örnekleme çalışılmış olması nedeniyle yapılan araştırmanın sonuçlarının imalat sanayi çalışanları açısından kapsamlı bir genelleme yapmaya olanak sağlamamasıdır. Üçüncüsü; araştırmada sinizm gibi negatif bir tutumun incelenmesi nedeniyle çalışanlar tarafından korku ve endişeyle cevaplamalarda bilinçli olarak olumsuzluklardan kaçınılmış olunabilir. Dördüncüsü; örgütsel davranış literatürüne yeni girmiş olan pozitif örgütsel davranışla ilgili sınırlı sayıda çalışma olması nedeniyle ölçeğinin çok fazla uygulanmış olmamasıdır. Bu ölçeğin



farklı sektörlerde güvenilirliğinin test edilmesi daha sağlıklı sonuçlar ortaya koyabilir. Beşincisi ise; elde edilen verilerin sınırlı bir örneklem kitlesine ilişkin öznel görüşleri yansıtır olmasındır.

Gelecekte çalışma yapacak olan araştırmacılara; özellikle pozitif örgütsel davranışın yeni yeni incelendiği düşünüldüğünde bu alanda literatürün çok eksik olması nedeniyle araştırılacak çok fazla konu olmakla birlikte pozitif örgütsel davranışın ve boyutlarının farklı sektörlerde tükenmişlik, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık gibi farklı kavramlar üzerindeki etkilerinin araştırılması ve ayrıca geliştirme stratejilerinin ne denli etkili ve başarılı olduğuna dair çalışmaların yapılması önerilmektedir. Kavramlar arası ilişkinin daha büyük örneklem kitleleri ve farklı metodolojik yaklaşımlarla ele alınması ile de literatüre çok değerli katkılar sağlanabilecektir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

Aşan, Ö.; E. M. Aydın; Örgütsel Davranış, Edt: Halil Can, Arıkan Basım Yayım, Ankara 2006.

Avey, J. B.; F. Luthans; C. M. Youssef; The Additive Value of Positive States in Predicting Work Attitudes and Behaviors, Handbook, University of Nebraska, Leadership Institute Faculty Publications, Lincoln 2008c, pp. 1- 45.

Bandura, A.; Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, Prentice Hall, N. Jersey 1986.

Bandura, A.; Self-Efficacy, Encyclopedia of Human Behavior, Ed. V.S. Ramachaudran, 4'nd Ed., pp. 71-81, 1994.

Barlı, Ö.; Davranış Bilimleri, Bizim Büro Basımevi Yayın- Dağıtım, Ankara 2007.

Barutçugil, İ.; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, KariyerYayincılık, İstanbul 2004.

Bedük, A.; Karşılaştırmalı İşletme- Yönetim Terimleri Sözlüğü, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya 2010.

Bilgili, E.; Kayseri İmalat Sanayiinin Yapısal Analizi, Kayseri TicaretOdası Yayınları: 32, Kayseri 2001.

Bingöl, D.; İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 5. Baskı, 2003.

Brandes, P.; D. Das; Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, Employee Health. In Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster (Ed.) Coping and Methodologies Research in Occupational Stress and Well Being (pp. 233-266), JAI Press, Vol: 5, New York 2006.

Cameron, K. S.; J. E. Dutton; R. E. Quinn; Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (Ed.), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline (pp. 3-13), CA: Berrett-Koehler, San Francisco 2003.

Caprara, G. V.; D. Cervone; A Conception of Personality for a Psychology of Human Strengths: Personality as an Agentic, Self-Regulating System. In L. G. Aspinwall and U. M. Staudinger (Edt), A Psychology of Human Strengths: Fundammental Questions and Future Directions for a Positive Psychology (pp. 61-74), DC: American Psychological Association, Washington 2003.

Coleman, D.; Emotional Intelligence, Bantam Books, New York 1995.

Çıngı, H.; Örnekleme Kuramı, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları, Dizi: 20, Beytepe 1994.

Erdoğan İ.; İşletmelerde Davranış, İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul 1991.

Erdoğan, İ.; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın no: 266/158, İstanbul 1996.

Eren, E.; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001.

Gerson, M. W.; Alienation in Mass Society: Some Causes and Responses, In Clifton D.Bryant (Ed.), Social Problems Today, JB. Lippincut Company, New York 1971.

Güler, B. K.; Pozitif Psikoloji Bakış Açısından Çalışma Mutluluğu. Tarık Solmuş (Ed.), İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar içinde (s. 195-232), Epsilon Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 2008.

Güler, B. K.; Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Ed.) Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar içinde (s. 119-146), Umuttepe Yayınları, 1. Baskı, Kocaeli 2009.

Izgar, H.; Çalışanlarda Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Eğitim Kitabevi, Konya 2003.

İnceoğlu, M.; Tutum Algı İletişim, Elips Yayınevi, Ankara 2004.

Hair, J. F. Jr.; W. C. Black; B. J. Babin; Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2006.

Hançerlioğlu, O.; Felsefe Ansiklopedisi Kavramlar ve Akımlar, Cilt 3 (İ-K), Remzi Kitabevi, İstanbul 2000.

Kağıtçıbaşı, Ç.; Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınevi, 11. Baskı, İstanbul 2008.

Kanter, D. L.; P. H. Mirvis; The cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion, San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Luthans, F.; Organizational Behavior, 11th Ed., Mcgraw Hill, 2008.

Luthans, F.; C. M. Youssef; B. J. Avalio; Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge, Oxford University Press, New York 2007b.

Maslach, C.; S. E. Jackson; Maslach Burnout Inventory Manual, 2nd ed. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, 1986.

Masten, A. S.; M. J. Reed; Resilience in Development. In C.R. Snyder and S. Lopez (Ed.) Handbook of Positive Psychology (pp. 74-88), UK: Oxford University Press, Oxford 2002.

Mowday, R.; L. W. Porter; R. M. Steers; Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press Inc., New York 1982.

Nunnally, J. C.; Psychometric Theory, 2nd edn. McGraw-Hill, New York 1978.

Özgener, Ş.; A. Ögüt; M., Kaplan; İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.) Örgütsel Davranışta Seçme Konular içinde (s. 53-72), G. Ü. V. İlke Yayınevi, Ankara 2008.

Özkalp, E.; Ç. Kirel; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir 2005.

Özler, D. E.; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Derya Ergun Özler (Ed.) Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde (s. 101-132), Ekin Yayınevi, Bursa 2010.

Robbins, S.P.; Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.

Sabuncuoğlu, Z.; M. Tüz; Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001.

Seligman, M. E. P.; Learned Optimism, Pocket Books, New York 1990.

Seligman, M. E. P.; Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. In C. R. Snyder (Ed.), Handbook of Positive Psychology (pp. 1-9), Oxford University Press, USA 2002.

Seligman, M. E. P.; The Past and Future of Positive Psychology, In C. L. Keyes ve Y. Haidt (Ed.), *Flourishing* (pp. 11-14), American Psychological Association, Washington 2003.

Seligman, M. E. P.; A. C. Parks; T. Steen; A balanced Psychology and a Full Life. In F. A. Huppert, N. Baylis and B. Keverne (Ed.). *The Science of Well-being* (pp. 217-240), Oxford University Press, USA 2005.

Seligman, M. E. P.; *Positive Social Science*, APA Monitor, April, 2. 1998.

Snyder, C. R.; L. Urwing; R. J. Anderson; Hope and Health: Measuring the Will and the Ways, In C. R. Snyder ve D. R. Forsyth (Ed). *Handbook of Social and Clinical Psychology*, Pergamon, New York 1991.

Spreitzer, G. M.; S. Sonenshein; Positive Deviance and Extraordinary Organizing. In K.Cameron, J. Dutton and R. Quinn (Ed.). *Positive Organizational Scholarship* (pp. 207- 224), Berrett-Koehler, SanFrancisco 2003.

Thompson, R. C.; K. M. Joseph; L. L. Bailey; J. A. Worley; C. A. Williams; *Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism*, Working paper: National Technical Information Service, 2000, pp. 1- 9.

Tolan, B.; *Çağdaş Toplumun Bunalımı Anomi ve Yabancılaşma*, İtia. Yayın, No:166, Ankara 1981.

Torun, A.; Stres ve Tükenmişlik, Suna Tevrüz (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, içinde (s. 43-53). Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, 2. Baskı, İstanbul 1997.

Velzen, L. V.; *Kayseri'de Çevresel Üretim (Türkiye)*, NUFFIC/ IMWOOD/ REMPLOD-project, Ajans-Türk Matbaacılık Sanayi, Ankara 1978.

Yazıcıoğlu, Y.; S. Erdoğan; SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2007.

## MAKALELER

Abraham, R.; “Organizational Cynicism: Bassand Consequences”, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol: 126 (3), 2000, pp. 269- 292.

Abraham, S.; “Employee Absentism, Organizational Commitment and Job Satisfaction”, Journal of Vocational Behavior, Vol: 52 (2), 1998, 156-171

Akkoyunlu, B.; Orhan, F. ve Umay, A., “Bilgisayar Öğretmenliği Özyeterlilik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9, 2005, s. 1-8.

Albayrak, A. S.; “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1 (1), 2005, s. 105-126.

Allen, D.; L.M. Shore; R.W. Griffeth; “The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process”, Journal of Management, 29, 2003, pp. 99-118.

Andersson, L. M.; T. S. Bateman; “Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects”, Journal of Organizational Behavior, Vol: 18 (5), 1997, pp. 449- 469.

Andersson, L.; “Employee Cynism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, Human Relations, Vol: 49 (11), 1996, pp. 1395-1418.

Avey, J. B.; T. S. Wernsing; F. Luthans; “Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevent Attitudes and Behaviors”, Journal of Applied Behavioral Science, Vol: 44 (1), 2008a, pp. 48-70.

Avey, J. B.; L.W. Hughes; S. M. Norman; F. Luthans; “Using Positivity, Transformational Leadership and Empowerment to Combat Employee Negativity”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol: 29 (2), 2008b, pp. 110-126.

Avey, J. B.; F. Luthans; S. M. Jensen; Psychological capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, *Human Resource Management*, 48, 2009, pp. 677-693.

Bakker, E. D.; “Integrity and Cynicism: Possibilities and Constraints of Moral Communication”, *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20, 2007, pp. 119-136.

Barefoot, J. C.; K. A. Dodge; B. L. Peterson; W. G. Dahlstrom; R. B. Williams; “The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival”, *Psychosomatic Medicine*, 51, 1989, pp. 46-57.

Bernerth, J. B.; A. A. Armenakis; H. S. Feild; H. J. Walker; “Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol: 43 (3), 2007, pp. 303-326.

Brandes, P.; R. Dharwadkar; J. W. Dean; “Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes”, *Eastern Academy of Management Proceedings*, 1999, pp. 150-153.

Brown, M.; C. Cregan; “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, *Human Resource Management*, Vol: 47(4), 2008, pp. 667–686.

Cameron, K. S.; D. Bright; A. Caza; “Exploring The Relationships Between Organizational Virtuousness and Performance”, *American Behavioral Scientist*, 47, 2004, pp. 766–790.



Cartwright, S.; N. Holmes; “The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism”, *Human Resources Management Review* , 16, 2006, pp. 199-208.

Cicirelli, V. G.; “Relationship of Personal-Social Variables to Belief in Paternalism in Parent Caregiving Situations”, *Psychology and Aging*, Vol: 5(3), 1990, pp. 458-66.

Cole, M. S.; H. Brunch; B. Vogel; “Emotion as Mediators of the Relations Between Perceived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism”, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, pp. 463-484.

Cook, W. W. and Medley, D. M., “Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scale for The MMPI”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 38 (6), 1954, pp. 414- 418.

Costa, P. T.; A. B. Zonderman; R. R. McCrae; R. B., Williams; “Content and Comprehensiveness in The MMPI: An Item Factor Analysis in a Normal Adult Sample”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 48 (4), 1983, pp. 925-933.

Costa, P. T.; A. B. Zonderman; R. R. McCrae; R. B. Williams; “Cynicism and Paranoid Alienation in the Cook and Medley HO Scale”, *Psychosomatic Medicine*, Vol: 48, No. 3 (4), 1986, pp. 283-285.

Coyle-Shapiro, J. A. M.; N. Conway; “Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 90 (4), 2005, pp. 774–781.

Crossman, A.; B. Abou-Zaki; “Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 18 (4), 2003, pp. 368-376.

Çöl, G.; H. Gül; “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 19 (1), 2005, s. 291-306.

Dean, J. W.; P. Brandes; R. Dharwadkar; “Organizational Cynicism”, Academy of Management Review, Vol: 23 (2), 1998, pp. 341-352.

Frank, J. E.; “The Role of Hope in Psychotherapy”, International Journal of Psychiatry, 95, 2005, pp. 383-395.

Freudenberger, Herbert J.; “Staff Burn-Out”, Journal of Social Issues, Vol: 30 (1), 1974, pp. 159-165.

Friday, S. S.; E. Friday; “Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction”, Journal of Management Development, Vol: 22 (5), 2003, pp. 426-442.

Gable, S. L.; J. Haidt; “ What (and why) is positive psychology?”, Review of General Psychology, 9, 2005, pp. 103–110.

Goldner, F. H.; R. R. Ritti; T. P. Ference; “The Production of Cynical Knowledge in Organizations”, American Sociological Review, Vol: 42 (4), 1977, pp. 539-551.

Gouldner, A. W.; “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, American Sociological Review, 25, 1960, pp. 161-178.

Gray, R. M.; W. R. E. Newman; “The Relationship of Medical Students’ Attitudes of Cynicism and Humanitarianism to Performance in Medical School”, Journal of Health and Human Behavior, Vol: 3 (2), 1962, pp. 147-151.

Guastello, S. J.; M. L. Rieke; D. D. Guastello; S. W. Billings; “A Study of Cynicism, Personality, and Work Values”, The Journal of Psychology, Vol: 126 (1), 1992, pp. 37-48.

İmamoglu, S. Z.; H. Keskin; S. Erat; “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 11 (1), 2004, s.167-176.

Jackson, S. E.; R. L. Schwab; R. S. Schuler; “Toward An Understanding of The Burnout Phenomenon”, Journal of Applied Psychology, November, Vol: 71 (4), 1986, pp. 630-640.

Johnson, J. L.; A. M. O’Leary-Kelly; “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal”, Journal of Organizational Behavior, 24, 2003, pp. 627–647.

Judge , T. A.; C. L. Jackson; J. C. Shaw; B. A. Scott; B. L. Rich; “Self-efficacy and Work-related Performance: The Integral Role of Individual Differences, Journal of Applied Psychology, Vol: 92 (1), 2007, pp. 107-127.

Kalağan, G.; M. B. Aksu; “Organizational Cynicism of The Research Assistants: A Case of Akdeniz University”, Procedia Social And Behavioral Sciences, 2, 2010, pp. 4820–4825.

Karacaoğlu, K.; F. İnce; “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, Business and Economics Research Journal, Vol: 3 (3), 2012, pp. 77–92.

Kutanis, R. Ö.; E. Çetinel; “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?”, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE. Dergisi, Cilt: 12 (2), 2010, s. 186-195.

Lam, S. S. K.; "Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol: 12 (4), 1995, pp.72-78.

Linley, P. A.; S. Joseph; S. Harrington; M. A. Wood; "Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future", *The Journal of Positive Psychology*, Vol: 1 (1), 2006, pp. 3-16.

Luthans F.; B. J. Avolio, J. B. Avey; S. M. Norma; "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction", *Personnel Psychology*, 60, 2007a, pp. 541-572.

Luthans, F.; "Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths", *Academy of Management Executive*, Vol: 16 (1), 2002a, pp. 57-72.

Luthans, F.; "The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 2002b, pp. 695-706.

Luthans, F.; C. M. Youssef; "Human Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Vol: 33 (2), 2004, pp. 143-160.

Luthans, F.; K. W. Luthans; B. C. Luthans; "Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital", *Business Horizons*, Vol: 47 (1), January-February 2004, pp. 45- 50.

Luthans, F.; J. B. Avey; B. J. Avolio; S. M. Norman; G. M. Combs; "Psychological Capital Development: Towards a Micro Intervention", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 2006, pp. 387-393.

Luthans, F.; S. M. Norman; B. J. Avolio; J. B. Avey; “ The Mediating Role of Psychological Capital in The Supportive Organizational Climate-employee Performance Relationship”, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 2008, pp. 219–238.

Luthans, F.; B. J. Avolio; F. Walumbwa; W. Li; “The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring The Relationship With Performance”, *Management and Organization Review*, 1, 2005, pp. 247–269.

Maslach, C.; W. B. Schaufeli; M. P. Leiter; “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, 2001, pp. 397-422.

Maslach, C.; “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol: 12 (5), 2003, pp. 189-192.

Masten, A. S.; “Ordinary Magic: Resilience Processes in Development”, *American Psychologist*, 56, 2001, pp. 227-239.

McAllister, D. J.; “Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, Vol: 38 (1), 1995, pp. 24-59.

Meyer, J. P.; N. Allen; “A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol: 1 (1), 1991, pp. 61-89.

Mirvis, P. H.; D. L. Kanter; “Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce”, *Human Resource Management*, Vol: 30 (1), 1991, pp. 45–68.

Mishra, A. K.; G. Spreitzer; “Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign”, *Academy of Management Review*, Vol: 23 (3), 1998, pp. 567-536.

Mishra, J.; M. A. Morrissey; "Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers", *Public Personnel Management*, Vol: 19 (4), 1990, pp. 443-485.

Mowday, R. T.; "Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol: 8 (4), 1998, pp. 387-401.

Neves, P.; A. Caetano; "Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control", *Journal of Change Management*, Vol: 6 (4), 2006, pp. 351-364.

O'Reilly, C. A.; J. Chatman; "Organizational Commitment and Psychological Attachment the Effects of Compliance, Identification and Internalization of Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71 (3), 1986.

O'Hair, D.; M. J. Cody; "Machiavellian Beliefs and Social Influence", *Western Journal of Speech Communication*, 51, 1987, pp. 279-303.

Olson, J. M.; M. P. Zanna; "Attitudes and Attitude Change", *Annual Review of Psychology*, 44, 1993, pp. 117-154.

Özdevecioğlu, M.; "Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 59 (3), 2004, s. 181-202.

Özdevecioğlu, M.; "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20 (1), 2003, s. 117-135.

Pappenheim, F.; "Alienation in American Society", *Monthly Review*, Vol: 52 (2), 2000, pp. 36-53.

Pate, J.; G. Martin; McGoldrick; "The Impact of Psychological Contract Violation on Employee Attitudes and Behavior", *Employee Relations*, Vol: 25 (6), 2003, pp. 557–573.

Pugh, S. D.; D. P. Skarlicki; B. S. Passell; "After the Fall: Layoff Victims Trust and Cynicism in Re-employment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 76 (2), 2003, pp. 201–212.

Reichers, A. E.; J. P. Wanous; J. T. Austin; "Understanding and Managing Cynism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, Vol: 11 (1), 1997, pp. 48-59.

Rhoades, L.; R. Eisenberger; "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87, 2002, pp. 698–714.

Roberts, L. M.; G. Spreitzer; J. Dutton; R. Quinn; E. Heaphy; B. Barker; "How to Play to Your Strengths", *Harvard Business Review*, 83, 2005, pp. 74-80.

Rubin Robert S.; E. C. Dierdorff, W. H. Bommer; T. T. Baldwin; "Do Leaders Reap What They Sow? Leader And Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change", *The Leadership Quarterly*, 20, 2009, pp. 680–688.

Savery, L. K.; "The Congruence Between The Importance of Job Satisfaction and The Perceived Level of Achievement", *Journal of Management Development*, Vol: 15 (6), 1996, pp.18-27.

Schaufeli, W. B.; S. Langelaan; A. B. Bakker; L. J. P. vanDoornen; "Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference?", *Personality and Individual Differences*, 40, 2006, pp. 521–532.

Schaufeli, W. B.; M. Salanova; V. Gonzalez-Roma; A. B. Bakker; "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 2002, pp. 71–92.

Scherwitz, L.; L. Perkins; M. Chesney; G. Hughes; "Cook-Medley Hostility Scale and Subsets: Relationship to Demographic and Psychosocial Characteristics in Young Adults in the CARDIA Study", *Psychosomatic Medicine*, 53, 1991, pp. 36-49.

Schoorman, F. D.; R. Mayer; J. Davis; "An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future", *Academy of Management Review*, Vol: 32 (2), 2007, pp. 344-354.

Seligman, M. E. P.; M. Csikszentmihalyi; "Positive psychology: An introduction", *American Psychologist*, Vol: 55 (1), 2000, pp. 5-14.

Shahid, N. B.; "An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Quest Worker, Sales Setting", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22, Sigma Epsilon, 2002.

Smith, T. W.; M. K. Pope; J. D. Sanders; K. D. Allred; J. L. O'Keeffe; "Cynical Hostility at Home and Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains", *Journal of Research in Personality*, 22, 1988, pp. 525-548.

Stajkovic, A. D.; F. Luthans; "Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approach", *Organizational Dynamics*, Spring 66, 1998.

Stanley, D. J.; J. P. Meyer; L. Topolnytsky; "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", *Journal of Business and Psychology*, Vol: 19 (4), 2005, pp. 429- 459.



Tokgöz, N.; H. Yılmaz; “Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8 (2), 2008, s. 283-305.

Tutar, H.; “İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 65 (1), 2010, s. 175-204.

Tütüncü, Ö.; “Seyahat Acentalarında İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 13 (2), 2002, s.129-138.

Tütüncü, Ö.; O. Çiçek; “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, 2000, s.124-126.

Wanous, J. P.; A. E. Reichers; J. T. Austin; “Cynism about Organizational Change, Measurement, Antecedents and Correlates”, Group and Organization Management, Vol: 25 (2), 2000, pp. 132-153.

Weiss, H. M.; R. Cropanzano; "Affective Events Theory: A Theoretical Diseussion of the Strueture, Causes and Consequenees of Affective Experienees at Work", Research in Organisational Behavior, 18, 1996, pp. 1-79.

Youssef, C. M.; F. Luthans; “Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience”, Journal of Management, Vol: 33 (5), 2007, pp. 774-800.

## **BİLDİRİLER**

Aksoy, M. S.; M. Özdevecioğlu; “Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Dışarıdan Hizmet Alımı Yolu ile Temininin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirilmesi”, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Erzurum, Mayıs 2006, ss. 289- 296.

Bal, E. A.; “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagament) ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Mayıs 2009, ss. 546- 552.

Çalışkan, S. C.; A. Erim; “ Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri (POD) İle Yeni Araştırma Modelleri Kurma Arayışları: POD’nin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik Ve Sinizm Üzerindeki Etkileri”, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Mayıs 2010, ss. 658- 670.

Efiliti, S.; Y. Gönen; F. Öztürk; "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması", 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2008, ss. 1- 14.

Erdost, H. E.; K. Karacaoğlu; M. Reyhanoğlu; “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 2007, ss. 514- 524.

Mantere, S.; M. Martinsuo; “Adopting and Questioning Strategy: Exploring The Roles of Cynicism And Dissent”, Presented at 17th European Group for Organisation Studies Colloquium, July 5-7, Lyon, France, 2001.

Met, Ö. L.; “ Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve ‘Psikolojik Sermaye’ Kavramı, 18. Ulsal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Mayıs 2010, ss. 889- 895.

Özkalp, E.; “Örgütsel Davranışta Yeni Bir Boyut: Pozitif (Olumlu) Örgütsel Davranış Yaklaşımı ve Konuları, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2009, ss. 491- 498.

Schyns, P.; C. Koop; “Political Cynicism: Characteristics and Consequences of a Growing Phenomenon”, Paper to be presented at the 4th General ECPR Conference, Pisa, Italy, 6-8 September, 2007, pp. 1- 19.

Sürgevil, O.; G. Budak; “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerinin Analizi”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Atatürk Üniversitesi, İ. İ. B. F., Erzurum, Mayıs, 2006, ss. 231- 239.

## **TEZLER**

Abdullah, M. C.; Leadership and Psycap: A Study Of The Relationship Between Positive Leadership Behaviors And Followers’ Positive Psychological Capital, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, October 2009.

Bahar, E.; Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2006.

Brandes, P.; Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences, Unpublished Doctoral Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, USA. , 1997.

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

Eaton, J. A.; A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto, 2000.

Fitzgerald, M. R.; Organizational Cynism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style, Doctor of Philosophy, Division of Research Advanced Studies of the University of Cincinnati in the Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences, 2002.

Gökçe, R.; Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, 2005.

Güner, A. R.; Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007.

Hodges, T. D.; An Experimental Study of the Impact of Psychological Capital on Performance, Engagement, and the Contagion Effect, A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Nebraska, April, 2010.

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

Kalağan, G.; Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2009.

Keleş, H. N. Ç.; İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi S. B. E. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2006.

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

Pitre, J. L.; Organizational Cynicism at the United States Naval Academy: An Exploratory Study, Dissertation of Master of Science in Leadership and Human Resource Development, Naval Postgraduate School, California, 2004.

#### **İNTERNET KAYNAKLARI**

Kayseri Ticaret ve Sanayi İl Müdürlüğü, Son Genel Sanayi Ticari Durum Raporu-2009, <http://www.kayserisanayi.gov.tr/rapor.aspx>, Erişim Tarihi: 02. 05. 2011.

Kayseri Valiliği, Sanayinin Gelişimi, [http://www.kayseri.gov.tr/default\\_B0.aspx?id=45](http://www.kayseri.gov.tr/default_B0.aspx?id=45), Erişim Tarihi: 16.10.2011.

İstanbul Sanayi Odası, Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu- 2011, <http://www.iso.org.tr/tr/web/BesYuzBuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html>, Erişim Tarihi: 31. 07. 2012.

## EKLER

### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anketle, Pozitif Örgütsel Davranış ile Örgütsel Sinizm arasındaki ilişki incelenmek istenmektedir. Veriler bilimsel olarak değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır. Ayrıca elde edilen veriler, araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve toplu halde değerlendirilecektir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, bütün maddelerin yanıtlanmasına bağlıdır. Ayırdığınız zaman ve verdiğiniz emek için şimdiden teşekkür ederiz.

**Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU**

Tez Danışmanı  
Nevşehir Üniversitesi  
kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr

**Arş. Gör. Fatma İNCE**

Nevşehir Üniversitesi  
fatmaince@hakkari.edu.tr

Lütfen ifadelere katılma derecenizi kutucuklara "X" işareti koyarak belirtiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Uzun vadeli bir problemi analiz edip ona çözüm bulma konusunda kendime güvenirim.					
2. Yönetim Kurulu üyelerinin dâhil olduğu toplantılarda çalışma alanımı temsil etme konusunda kendime güvenirim.					
3. İşletme stratejisi ile ilgili tartışmalara katkıda bulunma hususunda kendime güvenirim.					
4.Çalışma alanımla ilgili hedeflerin/amaçların belirlenmesine katkıda bulunma konusunda kendime güvenirim.					
5. Problemleri tartışmak için işletme dışındaki kişilerle (örneğin üreticiler ve tüketicilerle) iletişim kurabilme konusunda kendime güvenirim.					
6. Meslektaşlarımı bilgilendirme konusunda kendime güvenirim.					
7.İşlerin tıkandığı anlarda, durumu düzeltmek için farklı çözümler düşünebilirim.					
8. Şu anda, işimle ilgili amaçlarıma gayretle ulaşmaya çalışıyorum.					
9. Her problemin pek çok çözüm yolu vardır.					

<b>İFADELER</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>10.</b> Şu an işimde kendimi oldukça başarılı görüyorum.					
<b>11.</b> Şu anki iş amaçlarıma ulaşabilmek için pek çok yöntem geliştirebilirim.					
<b>12.</b> Kendim için belirlediğim iş amaçlarımı gerçekleştiriyorum.					
<b>13.</b> İşimde bir sorun yaşadığımda, bu sorunu düzelterip işime eskisi gibi devam etmede zorluk yaşarım.					
<b>14.</b> Genellikle, öyle ya da böyle, işteki zorlukların üstesinden gelirim.					
<b>15.</b> Mecbur kalırsam, işimde kendi başımın çaresine bakabilirim.					
<b>16.</b> İşyerinde stres yaratan şeylerin üzerinde genellikle, pek durmam.					
<b>17.</b> İşimde daha önce de zorluklarla karşılaştığım için, zor zamanların üstesinden gelebilirim.					
<b>18.</b> Bu işteki birçok şeyi bir defada halledebileceğime inanıyorum.					
<b>19.</b> İşimde bir şeyler benim için belirsiz olsa bile, ümidimi kaybetmem.					
<b>20.</b> Bana göre işle ilgili bir şeyler ters gidecekse, o ters gider.					
<b>21.</b> İşimle ilgili konulara her zaman olumlu tarafından bakarım.					
<b>22.</b> Gelecekte, iş hayatımla ilgili olacaklar konusunda iyimserim.					
<b>23.</b> Bu işte, işler hiçbir zaman istediğim gibi yürümez.					
<b>24.</b> İşime "her işte bir hayır vardır" anlayışıyla yaklaşmaktayım.					
<b>25.</b> Çalıştığım işletmede, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
<b>26.</b> Çalıştığım işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27. Çalıştığım işletmede, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
28. Çalıştığım işletmede, çalışanlardan bir yapmaları beklenir, ancak başka davranış ödüllendirilir.					
29. Çalıştığım işletmede, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
30. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe sinirlenirim.					
31. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe hiddetlenirim.					
32. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe gerilim yaşıyorum					
33. Çalıştığım işletmeyi düşündükçe içimi endişe kaplar.					
34. Çalıştığım işletme dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.					
35. Çalıştığım işletmeden ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
36. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
37. Başkalarıyla, çalıştığım işletmedeki uygulamaları politikaları eleştiririm.					

Bu bölümde lütfen size uygun düşen ifadeleri işaretleyiniz.

1. **Cinsiyetiniz:**  Erkek  Kadın    2. **Medeni Durumunuz:**  Evli  Bekâr
3. **Yaşınız:**  18-30 arası  31-40 arası  41-50 arası  51-60 arası  
 61 ve daha fazla
4. **Eğitim Durumunuz:**  İlköğretim  Lise  Meslek Yüksekokulu  Fakülte  
 Yüksek Lisans/Doktora
5. **İşletmede Çalışma Süreniz:**  1 yıldan daha az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  
 10 yıldan daha fazla
6. **İş Deneyiminiz:**  1 yıldan daha az  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası  
 16-20 yıl arası  20 yıldan daha fazla
7. **İşletmedeki Pozisyonunuz:**  Genel Müdür  Genel Müdür Yrd.  Departman Müd.  
 Departman Müdür Yrd.  Şef  Şef Yardımcısı  Memur  İşçi  Diğer.....
8. **İşletmenin Faaliyet Alanı/ Sektör :** .....



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Fatma İNCE  
 Uyuğu : Türkiye (T.C.)  
 Doğum Tarihi ve Yeri : 1982, Mersin  
 Medeni Durumu : Bekâr  
 İş Telefonu : 0 384 – 228 11 10 / 1549  
 Fax : 0 384 – 215 20 10  
 E-Posta : fatmaince@hakkari.edu.tr  
 Yazışma Adresi : Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler  
 Fakültesi İşletme Bölümü 50300 NEVŞEHİR

### EĞİTİM DURUMU

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Nevşehir Üniversitesi SBE	-
Lisans	Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.	2005

### YÜKSEK LİSANS TEZ BAŞLIĞI VE DANIŞMANI

Tez Başlığı: Pozitif Örgütsel Davranış ile Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

### İŞ DENEYİMİ

Derece	Kurum	Görev
2009–Halen	Hakkari Üniversitesi	Araştırma Görevlisi

### YABANCI DİL

İngilizce