T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

KİŞİLERARASI ÇATIŞMA İLE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNE ETKİSİ

ANDAÇ TOKSOY
1098225256

DANIŞMAN
PROF. DR. CANAN ÇETİN

EDİRNE, 2017

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME
ANABİLİMDALI
DOKTORA TEZİ

Andaç Toksoy tarafından hazırlanan **"Kişilerarası Çatışma ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi"** Konulu **Doktora** Tez Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 27.-28 maddeleri uyarınca **6 Aralık 2017 Çarşamba** günü saat **09:00'da** yapılmış olup, tezin *...Kabul edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Canan ÇETİN (Danışman)	Kabul edilmesine	
Prof. Dr. Sinan ÜNSAR	Kabul Edilmesine	
Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. İhsan YİĞİT	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

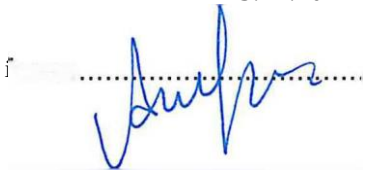
T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10173483
Yazar Adı / Soyadı	ANDAÇ TOKSOY
T.C.Kimlik No	56305248586
Telefon	5357475858
E-Posta	andactoksoy@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Kişilerarası Çatışma İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi
Tezin Tercümesi	The Effect of The Relation Between Interpersonal Conflict and Knowledge Sharing On The Organizational Cynicism
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Doktora
Yılı	2017
Sayfa	151
Tez Danışmanları	PROF. DR. CANAN ÇETİN
Dizin Terimleri	Çatışma yönetimi=Conflict management ; Örgütsel sinizm=Organizational cynicism ; Örgütsel davranış=Organizational behavior
Önerilen Dizin Terimleri	Bilgi Paylaşımı
Kısıtlama	36 ay süre ile kısıtlı

Tezimin;Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine izin veriyorum. Ancak internet üzerinden tam metin açık erişime sunulmasının 25.12.2020 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum. NOT: Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç)

25.12.2017



ÖZET

Tezin Adı: Kişilerarası Çatışma İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi

Hazırlayan: Andaç TOKSOY

Bu çalışmanın amacı, kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm üzerine etkisini kuramsal ve uygulamalı olarak incelemektir. Alan yazında üç değişkenin birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle de araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Çalışmanın bir diğer amacı ise yapısal eşitlik modelini kullanarak üniversitelerde yapılacak olan araştırma ve analizler neticesinde kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm üzerine etkisini ortaya koyan bir model oluşturmaktır. Bu nedenle İstanbul'da faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 428 akademisyen ile gerçekleştirilen çalışmada açıklayıcı faktör analizleri, doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik analizi ve regresyon analizleri kullanılarak araştırmanın hipotezleri test edilmeye çalışılacaktır.

Akademisyenlerin bilgi paylaşımı ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, kişilerarası çatışma, örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ve bilgi paylaşımının örgütsel sinizmi negatif yönde anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca SPSS kullanılarak korelasyon, regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. AMOS paket programı ile yapısal eşitlik analizi yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişilerarası çatışma, bilgi paylaşımı, örgütsel sinizm, yapısal eşitlik modellemesi.

ABSTRACT

Thesis Name: The Effect of The Relation Between Interpersonal Conflict And Knowledge Sharing On The Organizational Cynicism.

Prepared by: Andaç TOKSOY

The aim of this study is to investigate the relation between interpersonal conflict and knowledge sharing on the organizational cynicism theoretically and practically. Looking into the related field, there could not be found any research including three variables to be taken into consideration together which is thought making valuable contribution to the literature. Another aim of this study is to form a model which puts forward the relation between interpersonal conflict and knowledge sharing on the organizational cynicism using sctructural equation modeling in universities depending applied research and analysis. Therefore, the research hypothesis have been tested using exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, sctructural equation modeling and regression analysis including 428 academicians working in public and foundation universities in Istanbul.

It has been found out that there has been a negative significant relation between knowledge sharing and interpersonal conflict of academicians, interpersonal conflict affecting on the organizational cynicism in a positive significant way and knowledge sharing affecting on organizational cynicism in a negative significant way. By the way, correlation and regression analysis have been performed. Sctructural equation analysis have been done using AMOS software.

Key words: Interpersonal conflict, knowledge sharing, organizational cynicism, structural equation modelling

ÖN SÖZ

Yoğun ve yorucu geçen bir sürecin sonuna geldim. Sanki hiç bitmeyecekmiş gibi düşünürken zorlu ama öğretici bir yoldu. Bu süre boyunca bana sadece danışmanlık değil emeğiyle, desteğiyle, öğreticiliğiyle, titizliğiyle ve en önemlisi elimi hiç bırakmadan bana destek olan kıymetli hocam Sayın Prof. Dr. Canan ÇETİN'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Verdiğiniz emekler için size minnettarım. İyi ki sizi tanımışım, iyi ki siz varsınız. Yaşadığım tüm olumsuzluklara rağmen hem akademik anlamda hem de manevi olarak bana destek olan ve beni yalnız bırakmayan değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Sinan ÜNSAR'a ve Sayın Doç. Dr. Adil OĞUZHAN hocalarıma teşekkürü borç bilirim. Ayrıca yardımlarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. İhsan YİĞİT hocama da çok teşekkür ederim.

Tezimin son sürecinde fikirlerine ve bilgisine başvurduğum değerli hocam Sayın Prof. Dr. Uğur YOZGAT hocama verdiği akademik ve manevi destekten dolayı ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca tez çalışma sürecimde yardımlarını benden esirgemeyerek destek olan Yrd. Doç. Dr. Murat Taha Bilişik hocama çok teşekkür ederim. Değerleri görüşlerine başvurduğum Arş. Gör. Mahmut KÖLE hocama da çok teşekkür ederim.

Bu sürecin her aşamasında yanımda olan can dostum, kardeşim Yrd. Doç. Dr. Çağla ARIKER'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Akademik bilgisiyle beni yönlendiren, manevi desteğiyle bana güç veren, sabırla bana katlandığı için çok şey borçluyum. Bu yolda öğrettiğin her şey için ayrı ayrı teşekkürler…İyi ki varsın.

Nihayet bugünlere gelmeme sebep olan biricik annem ve babam ve ailem…Size verdiğim sözü yerine getirdim. Biraz geç oldu ama doğru zamanda olduğuna inanıyorum. Sizler bu süreçte benimle üzüldünüz, benimle yoruldunuz benimle sevindiniz ve benimle mücadele ettiniz. Beni yalnız bırakmayıp her zaman yanımda olduğunuz için sevgili aileme ve eşime teşekkür ederim.

Sanırım en zor teşekkürü ona edeceğim. Bu sürecin her aşamasını benimle yaşadı. O küçük yüreğiyle bana hep destek oldu. Benim biricik motivasyon kaynağım canım oğlum EGEM…Senden çaldığım vakitler için beni affedersin umarım. Olgunluğunla bana katlandığın için, anlayış gösterdiğin için özellikle geceleri ışığım olduğun için teşekkürler.

Andaç TOKSOY

Edirne, Aralık 2017

İÇİNDEKİLER

ÖZET…….. III
ABSTRACT……..... IV
ÖN SÖZ……. V
İÇİNDEKİLER……. VI
TABLOLAR……...…….. ...X
ŞEKİLLER…… XII
GİRİŞ……..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ÇATIŞMA KAVRAMI

1.1. Çatışma Kavramı……3
1.2. Örgütler/İşletmeler Açısından Çatışmanın Önemi…….4
1.3. Çatışma Türleri……...5
1.3.1.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma……..……5
1.3.1.1. Potansiyel Çatışma……5
1.3.1.2. Algılanan Çatışma…….6
1.3.1.3. Hissedilen Çatışma……6
1.3.1.4. Açık Çatışma…….6
1.3.2. Organizasyon İçindeki Yerine Göre Çatışma……...7
1.3.2.1. Dikey Çatışma……7
1.3.2.2. Yatay Çatışma……7
1.3.2.3. Emir-Komuta-Kurmay ……..7
1.3.3.Niteliğine Göre Çatışma…….8
1.3.3.1. Fonksiyonel Çatışma……...…..8
1.3.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma……..…….....8
1.3.4.Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma…….8
1.3.4.1. Kişinin İç Çatışması…….8
1.3.4.2. Kişilerarası Çatışma…….....9
1.3.4.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma……9

1.3.4.4. Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplar Arası Oluşan Çatışma……..10
1.3.4.5. Örgütlerarası Çatışma…….....10
1.4. Çatışmaların Nedenleri……...10
1.5. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar……11
1.5.1. Geleneksel Yaklaşım……....11
1.5.2. Davranışçı Yaklaşım……12
1.5.3. Çağdaş Yaklaşım……..12
1.6. Çatışmanın Sonuçları……..12
1.6.1.Olumlu Sonuçlar……13
1.6.2.Olumsuz Sonuçlar……..13
1.7. Kişilerarası Çatışma Kavramı ve Türleri……14
1.7.1. Görev Çatışması……15
1.7.2. İlişki Çatışması……..15
1.8. Kişilerarası Çatışmalara Neden Olan Sebepler……16
1.9. Kişilerarası Çatışmaları Azaltma Stratejileri……...17
1.9.1. Kaybet-Kaybet Stratejisi……..17
1.9.2. Kazan-Kaybet Stratejisi……17
1.9.3. Kazan- Kazan Stratejisi……18
1.10. Kişilerarası Çatışma Çözme Yöntemleri……...18
1.11. Kişilerarası Çatışma ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Literatürde Yapılmış Çalışmalar……...21

İKİNCİ BÖLÜM
BİLGİ PAYLAŞIMI

2.1. Bilgi Kavramı……..23
2.1.1 Veri…….....23
2.1.2. Enformasyon…….24
2.1.3. Bilgi……..24
2.2 Örgütler/İşletmeler Açısından Bilginin Önemi……28
2.3. Bilgi Paylaşımı Kavramı ve Bilgi Paylaşım Süreci……29
2.4. Örgütlerde Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler……...32

2.5. Bilgi Paylaşımının İşletmeye Sağladığı Faydalar……33
2.6. Örgütlerde Bilgi Paylaşımını Artırmanın Yolları……33
2.7. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engeller……34
2.8. Bilgi Paylaşımı ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Literatürde
Yapılan Çalışmalar…….36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. Örgütsel Sinizm……...42
3.1.1. Sinizm Kavramı……42
3.1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı…….44
3.1.3. Örgütler/İşletmeler Açısından Örgütsel Sinizmin Önemi……46
3.1.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları…….47
3.1.4.1. Bilişsel (inanç) Boyut……48
3.1.4.2. Duyuşsal (duygu) Boyut……49
3.1.4.3. Davranışsal (davranış) Boyut……49
3.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri……...50
3.2.1. Atfetme Kuramı……....50
3.2.2. Tutum……51
3.2.3. Sosyal Değişim…….51
3.2.4. Beklenti Kuramı……52
3.3. Örgütsel Sinizm Türleri……...53
3.3.1. Kişilik Sinizmi……..53
3.3.2. Toplumsal Sinizm…….54
3.3.3. Çalışan Sinizmi…….55
3.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi……55
3.3.5. Mesleki Sinizm…….56
3.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler……..57
3.4.1. Kişisel Faktörler ……57
3.4.2. Örgütsel Faktörler……....59
3.4.2.1. Örgütsel Adaletsizlik……60
3.4.2.2. Örgütsel Politika……...60
3.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali……61
3.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları……..62

3.5.1. Bireysel Açıdan Sonuçları……..62
3.5.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları……..63
3.6.Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri……67
3.7. Örgütsel Sinizm ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Literatürde Yapılmış Çalışmalar…….70

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KİŞİLERARASI ÇATIŞMA İLE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNE ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları……..82
4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli…….83
4.3. Veri Toplama Yönetimi……85
4.4. Veri Analizi ……..85
4.5. Anket Formlarının Hazırlanması……...86
4.6. Ön Uygulama/Pilot Çalışma…….87
4.7. Örneklem……...87
4.8. Verilerin Analizi……88
4.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri……..90
4.10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri……97
4.11. Kişilerarası Çatışma Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi……102
4.12. Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi……105
4.13. Korelasyon Analizi……..109
4.14. Hipotez Tesleri…….110
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER……..119
KAYNAKÇA……....124
EK: TEZ ANKETİ……..135

TABLOLAR LİSTESİ

1.1. Kişilerarası Çatışma ile İlgili Ulusal ve Uluslararası LiteratürdeYapılmış Çalışmalar……...……..21

2.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramlarının Farkları……25

2.2. Örtülü ve Açık Bilgi Karşılaştırılması……..28

2.3. Bilgi Paylaşımı ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Literatürde Yapılmış Çalışmalar…….36

3.1. Örgütsel Sinizme İlişkin Ulusal ve Uluslararası Literatürde Yapılmış Çalışmalar…….70

4.1. Tanımsal İstatistikler…….89

4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeğine Ait Tanımsal İstatistikler……..92

4.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Tanımsal İstatistikler…….95

4.4. Kişilerarası Çatışma Ölçeğine Ait Tanımsal İstatistikler…...……96

4.5. Ölçeklere Ait Yargı Sayıları…… ..96

4.6. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri……..98

4.7. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları…….……..99

4.8. Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeskleri……..100

4.9. Kişilerarası Çatışma Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri…….103

4.10. Kişilerarası Çatışma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları…….104

4.11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

ve Güvenilirlik Değerleri……106

4.12. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı

Faktör Analizi Sonuçları…….107

4.13. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Korelasyon,

Ortalama ve Standart Sapma Değerleri……...109

4.14. Regresyon Analizi……..111

4.15. Yapısal Eşitlik Modeli……112

4.16. Devlet-Vakıf Üniversitelerine Göre

Farklılıkların Test Edilmesi…….113

4.17. Cinsiyete Göre Farklılıkların Test Edilmesi……114

4.18. Kadro Düzeyine Göre Farklılıkların Test Edilmesi…….115

4.19. Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılıkların Test Edilmesi……116

4.20. Hipotezler…….117

ŞEKİLLER LİSTESİ

3.1. Tutumun Bileşenleri……..47
4.1. Araştırmanın Modeli…….83
4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi…….101
4.3. Kişilerarası Çatışma Ölçeği Doğrulayıcı
Faktör Analizi…....……104
4.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi……...108
4.5. Yapısal Eşitlik Modeli…….112

GİRİŞ

Örgütlerde farklı sebeplerden dolayı kişiler ya da gruplar kendi içlerinde ve aralarında anlaşmazlık yaşamaktadırlar. Örgüt üyelerinin farklı duygu, düşünce, istek ve beklentiler içinde olması ister istemez çatışmalara yol açabilmektedir. Örgütlerde meydana gelen çatışmaların temel kaynağı kişilerdir. Çünkü karmaşık ihtiyaçlar ve tutumlar kişilerarasında çatışmaların çıkmasına yol açacaktır. Çatışma; bireyler ve gruplar arasında yaşanan uyuşmazlık, ahenksizlik, anlaşmazlık olarak örgütsel davranış alanında yerini almaktadır. Çatışmaya yol açan nedenleri bulmak, örgüt içinde yönetmek, yöneticilere düşmektedir. İyi yönetildiği zaman değişime ve gelişime yol açan çatışma, ancak örgüt içinde başka faktörlerle birleştiği zaman yıkıcı etkilere yol açabilmektedir. Çalışmamızın bir diğer değişkeni olan sinizm kavramı ise, çalışanların örgüte karşı negatif duygu, düşünce ve inanca sahip olmalarıdır. Örgütsel davranış literatüründe yerini yeni almaya başlamış olsa da, sinizmin köklü bir tarihe sahip olduğu görülmektedir.

Konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bilgiyi iki farklı biçimde ifade etmektedir. Bunlardan biri enformasyon; (know-what) bir şeyin ne olduğunun bilinmesi, diğeri ise teknik bilgi (know-how) bir şeyin nasıl yapıldığının bilinmesi olarak ifade edilmektedir. Bilgi, gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından paylaşıldıkça değeri artan bir kavramdır. Bilgi paylaşımı; örgütte çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye, hızlı ve kolay bir şekilde ulaşmalarıdır. Örgütsel verimliliği arttırmak için çalışanların bilgi paylaşımına teşvik edilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda örgütte çalışanların sahip oldukları bilginin aktarılmasında başarılı bir yönetim yapısının gerekliliği öngörülmektedir. Bilgiye sahip olanın örgüt değil, örgütte çalışanların olması beklenmektedir. Bireysel açıdan ayrı bir çaba ve fedakarlık esası gerektiren bilgiyi paylaşmak, çatışmaları da önleyici bir unsur olmaktadır.

Bu çalışmada kişilerarası çatışma, örgütsel sinizm ve bilgi paylaşımı kavramları literatürde ayrıntılı olarak araştırılıp incelenecektir. Konuyla ilgili dünyada ve Türkiye'de yapılmış olan ve yahut benzer nitelikteki çalışmalar irdelenecektir. Çalışmanın birinci bölümünde, çatışma kavramı, tanımı, çatışmaların türleri, çaışmalaraın nedenleri, kavramla ilişkili olan yaklaşımlar, çatışmaların sonuçları, kişilerarası çatışma kavramı ve türleri ile kişilerarası çatışma çözme yöntemleri literatür taraması ile açıklanacaktır. Bu bölümün sonunda araştırma konusu olan değişkenler arasındaki ilişkiler, alan yazında yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde sinizm ve örgütsel sinizm kavramları, örgütsel sinizmin boyutları, kuramsal temelleri, türleri, örgütsel sinizme yol açan temel faktörler ve sonuçları ele alınacaktır. Ayrıca literatürde yapılmış olan araştırmalara yer verilecektir.

Üçüncü bölümde bilgi ve bilgi paylaşımı kavramı ile ilgili kuramsal çerçevede literatür araştırmaları neticesinde detaylı açıklamalar yapılacaktır. Bilgi paylaşımı ile üniversitelerde yapılmış çalışmalarla ilgili araştırmalara yer verilecektir.

Çalışmanın son bölümünde ise, çalışmanın amacı, önemi, hipotezleri ve modeli ortaya konulacaktır. Çalışmamızın amacı olan üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin kişilerarası çatışma yaşamalarının bilgi paylaşımı ile aralarında bir ilişki olup olmadığı ve bu ilişkinin örgütsel sinizme olan etkisini araştırmaya yönelik sonuçları ve analizleri incelenecektir. Bu bağlamda İstanbul'da faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler üzerinde yapılacak olan anket çalışmasıyla konunun ampirik yönden sonuçları irdelenecektir.

Araştırmada kullanılacak olan değişkenler SPSS ile analiz edilecektir. Sonuçlar faktör, korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulacaktır. Ayrıca araştırmanın modelini oluşturan değişkenler ile hipotezlere yapısal eşitlik modeli AMOS 21 paket programı kullanılarak analizleri yapılacak ve bu analizler sonucu bulgular açıklanacaktır. Araştırmaya ait model ortaya kondukta sonra analizler sonucu ortaya çıkan bulgular detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÇATIŞMA

Çatışma kavramı, insan doğasında yer alan insanlığın var olduğu sürece de devam edecek olan doğal bir süreçtir. Her bireyin farklı kişilik özelliklerine, farklı düşünce yapılarına sahip olması toplumda çatışmanın kaynağını oluşturmaktadır. Örgütler yaşayan birer canlı organizmalar olarak farklı görüşlere sahip üyeleri içlerinde barındırmaktadır. Gruplar arası ve kişilerarasında ortaya çıkan uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar örgütün ahengini bozarak çatışmaya yol açarlar. Örgütün verimliliğini düşüren ancak iyi yönetildiğinde örgütte değişime ve yeniliğe yol açan çatışma kavramı bu bölümde detaylı olarak incelenecektir.

1. 1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Araştırmacıların çatışma kavramına farklı anlamlar yüklemiş olmaları sebebiyle net bir tanımı yapılmamıştır. Örgütlerde kişiler ve gruplar arasında yaşanan anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkabildiği gibi, yaşanan rekabetler de çatışmaya yol açmaktadır. Bu kavramın özellikle örgütsel anlamda irdelenip önem kazanmasının sebebi örgütsel faaliyetlere zarar veriyor olmasından kaynaklanmaktadır (Güney, 2007:51).

İnsan doğasının bir parçası olan çatışma kavramı sosyoloji, ekonomi, yönetim, örgütsel davranış ve psikoloji gibi birçok bilim tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır (Koçel, 2014:758). Sözlükte "*Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum." , "Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da ereklerin yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu"* olarak yer almaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2017). Çatışma; bireylerin ve grupların birlikte çalışmaları sonucunda doğan sorunlardan dolayı faaliyetlerin durmasına yol açan anlaşmazlık olaylarıdır (Eren, 2003:609). Rahim çatışmayı; bireylerin ve grupların aralarında ortaya çıkan uyumsuzluk ve anlaşmazlıklar olarak ifade etmiştir (Rahim, 1985: 81).
Doğan Cüceloğlu'na göre çatışma 'Birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı zamanda bireyi etkilemesidir' (Cüceloğlu, 2011:282).

Kişilerin psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarının karşılanamaması, engellenmesi gibi durumlarda yaşadıkları durum çatışma olarak ifade edilmiştir (Bingöl, 1996:261).

Birey ile örgüt arasında meydana gelen çatışmaya birey ile örgütün stratejileri arasında meydana gelen uyuşmazlıklar yol açmaktadır (Şahin ve Örselli, 2010:45). Örgüt içinde yaşanan

huzursuzlukların, bireylerin davranışlarına yansıması sonucu bireylerde bilinç ve duygularda uyumsuzluk yaratmaktadır.

Robbins ise çatışmayı; kişilerin birbirlerinden negatif olarak etkilendiklerinde ortaya çıkan ve bunun bilincine vardıkları bir durum olarak ifade etmiştir (Robbins, 2005:422). Bir diğer ifadeyle çatışma; örgüt üyelerinin iletişim halinde olduğu kişilerle anlaşamama durumunda ortaya çıkan süreçtir.

Kişilerin amaçlarının, istek ve ihtiyaçlarının engellenmesi çatışmaya yol açmaktadır. Sosyal bir unsur olarak nitelendirilen çatışma, örgütler ve kişiler için olumsuz bir durum gibi gözükse de yapıcı sonuçlar içerecek şekilde yönetilmesi gereken bir süreçtir (Wall vd., 1995:515-558).

Çatışma kavramını Thomas, dinamik ve aşamalı geçen bir süreç olarak ifade etmiştir. Kişilerin çatışmayı algılamalarıyla başlayan süreç bazı duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Duygu ve düşüncelerin davranışa yansıması ile çatışma ortaya çıkmaktadır (Thomas, 1992:268-269). İnsan hayatında çatışma olgusunun yer almaması neredeyse imkansızdır. Campbell, Gleason ve Malcolm; bunu üç sebebe bağlamışlardır. Birinci olarak kişilerin duyguları, düşünceleri, tecrübeleri, hayata bakış açıları birbirlerinden farklıdır. Bu farklılıklarla birlikte kişiler birbirlerini anlamakta zorluk yaşamaktadırlar. İnsanın doğasında bulunan öncelikli olarak kendini düşünme güdüsüyle hareket eden kişilerin örgüt içindeki davranışları çatışmalara sebep olmaktadır (Campbell, Gleason ve Malcolm, 2005: 1059-1062).

1.2. Örgütler/İşletmeler Açısından Çatışmanın Önemi

Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birarada çalıştıkları örgütlerde çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Beklentilerin, davranışların, değer yargılarının, tutumların ve farklı kültürlere sahip olmanın farklılığı içinde örgütlerde çalışıyor olmak zaman zaman yaşanan çatışmaların kaynağı olarak gösterilebilmektedir. Çatışmanın tanımını yaparken, kişiler ya da gruplar arasında yaşanan zıtlaşmalar, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucu ortaya çıkan bir kavramdır ifadesini kullanmıştık. Örgütsel ilişkiler açısından ortaya çıkması pek de hoş olmayan çatışmalara müdahale etmek yöneticilere düşmektedir. Günümüzde son yıllarda artan rekabet ile örgütlerde yaşanan çatışmalar, çalışanların mutluluğunun, huzurunun, etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasına olanak sağlayacak şekilde çatışmaların yönetilmesi gereken bir kavram haline gelmiştir. Örgütlerde yaşanan çatışmaların sonuçları işten ayrılmalara ve yahut fiziksel şiddete

başvurmalara kadar gidebilmektedir. Bu bağlamda örgüt içindeki farklılıkları çatışmaya değil de örgütün lehine çevirebilecek stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Adaletsizliğin ve güvensizliğin yerini, işbirliği, aidiyet duygularının geliştirilmesine yönelik faaliyetler ve çalışan mutluluğunu ön planda tutacak şekilde tutum ve davranışlar örgütte ortaya çıkabilecek çatışmaları önleyici nitelikte olacaktır. Günümüzde örgütlerin verimini düşüren, maddi hasarlara yol açan çatışmalar bir süreci ifade etmektedir. Önemli olan bu sürecin yıkıcı etkilerini azaltmak ve potansiyel çatışmalara imkan verecek sebeplerin yok edilmesidir.

1.3. Çatışma Türleri

Pondy 1967 yılında yapmış olduğu çalışmada; çatışmayı, iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen dinamik bir süreç olarak tanımlamıştır ve çatışmanın beş durumunu bir araya getirmiştir. Bunlar, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açıkça belirgin çatışma ve çatışma akibeti. Gizli çatışmada, çatışma koşulları mevcuttur. Algılanan çatışmada, bir veya daha fazla taraf, doğru olmayan çatışma algıları ile hareket etse bile, bir uyumsuzluğun olduğunun farkındadır. Hissedilen çatışma durumunda, çatışma kişiselleştirilir ve taraflar endişeli veya düşmanca hisseder. Açıkça belirgin çatışma, düşmanlık gibi davranışlarla çatışma oluşturulur. Son olarak, çatışma akibeti, çatışma olayının sonuçlarını içerir (Willimas, 2011, 148). Örgütlerde ortaya çıkan çatışma türleri çeşitli şekilde sınıflandırılmaktadır.

1.3.1.Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışma

Ortaya çıkış şekline göre çatışmalar, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak ifade edilmektedir.

1.3.1.1. Potansiyel Çatışma

Örgütlerde çatışmaya yol açacak olan potansiyel kabul edilen nedenlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin amaç farklılıkları ile kıt kaynakların dağıtımında izlenen metodlar potansiyel çatışmalara yol açmaktadır (Şimşek, 2002:297). Kişiler ve gruplar arasındaki amaç, algı, kişilik ve beklenti farklılıkları potansiyel çatışmaya neden olan faktörler arasındadır (Koçel, 2014:760).

1.3.1.2. Algılanan Çatışma

Çatışma yaşayan tarafların çatışmaya yol açan olayları algılama biçimleri ile ilgilidir (Koçel, 2014:760). Kişilerin farklı değer yargılarına sahip olmaları, aynı olayları her bireyin farklı şekillerde algılamalarına yol açmaktadır. Dolayısıyla algılanan çatışma, kişilerin olayları bireyselleştirmesiyle/özelleştirmesiyle ortaya çıkmaktadır (Mullins, 1996:485). Çatışmayı arttıran etkenlerin farkında olan bireyler, çatışmanın nedenini tam olarak ifade edememektedir. Bu çatışma şeklinde bireyler iki türlü yol izlemektedirler. Bunlardan birinde çatışmayı algılamak istemezler, diğerinde ise başka alanlara dikkatlerini vererek çatışmadan kurtulma için çaba göstermektedirler (Bumin, 1990:25).

1.3.1.3. Hissedilen Çatışma

Çatışma yaşayan kişilerin ya da grupların, durumlar karşısında kırgınlık, his, kızgınlık ve endişe gibi duyguları yaşadıkları şeklinde ortaya çıkan çatışmadır (Şimşek, 2002:248). Hissedilen çatışmada, kişilerin birbirlerine karşı sinirli, kırgın hatta her an kavga etmeye hazır halde oldukları görülmektedir (Kılınç, 1985:112). Tarafların birbirlerine karşı düşmanca duygular içerisinde olmaları ile çatışma artık açık bir şekilde yaşanmaktadır (Tekarslan ve diğerleri, 1989:18). Taraflar birbirleri arasında çatışmanın çıkacağını hissedeler (Koçel, 2014:760). Çatışmayı yaşayan bireylerin yaşanan bu durumla ilgili olarak yaşadıkları kırgınlık, kızgınlık, üzüntü, gerilim gibi hissi duygularını ifade etmektedir (Güney, 2007: 105).

1.3.1.4. Açık Çatışma

Örgüt içinde çatışmayı yaşayan tarafların birbirlerine karşı gösterdikleri davranışları, tartışmaları, söylenen ağır sözleri ve bilgi saklama hallerini ifade etmektedir (Güney, 2007: 105). Açık çatışmada kişiler ve ya gruplar fiilen çatışma haline gelmişlerdir. Tartışmalarda karşılıklı olarak ağır sözlerin kullanıldığı, kasıtlı olarak bilgilerin ve verilerin karşı tarafa gönderilmediği durumlarda ortaya çıkan bu tür çatışmalardır. (Koçel, 2014:760). Kişilerin amaçlarına ulaşmasına kasıtlı olarak engel teşkil edecek davranışlarda bulunulmaktadır. Açık

çatışmada sadece algılanan ve hissedilen çatışma olmaktan çıkıp davranışlara yansıyan bir boyut kazanmıştır (Ertürk, 1994:127).

1.3.2. Organizasyon İçindeki Yerine Göre Çatışma

Çatışma ile ilgili bir başka sınıflama şekli de organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir.

1.3.2.1. Dikey Çatışma

Örgütlerde astlar ile üstler arasında, farklı kademelerdeki kişiler arasında meydana gelmektedir (Güney, 2011). Hem kişisel düzeyde hem de gruplar arasında ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2014: 763). Genellikle üstlerin yetkilerini arttırmak istemeleri durumu ile astların birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalışmak istememelerinden kaynaklanmaktadır.

1.3.2.2. Yatay Çatışma

Örgütlerde aynı hiyerarşik düzeyde, aynı kademede bulunan kişiler veya gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır (Güney, 2011:302). Eşit düzeyde olan çalışanlar birbirlerini rakip olarak görmeleri halinde yaşadıkları çıkar çatışmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır.

1.3.2.3. Emir-Komuta- Kurmay

Kişilerin iş hayatında sahip oldukları roller sonucunda yaşanmaktadır (Güney, 2011:302). Çatışma, emir-komuta ve kurmay çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Emir-komuta çalışanları arasındaki yetki ve sorumluluklar dikey niteliktedir. Kurmay çalışanların fikirlerini dile getirmeleri çatışmalara yol açan bir neden olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2014: 763).

1.3.3. Niteliğine Göre Çatışma

Özelliklerine göre çatışmalar; fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak iki ayrı grupta incelenmektedir. Ancak bu sınıflandırma geleneksel düşünceye uygun olmamakla birlikte modern yaklaşımca kabul görmüştür (Güney, 2011: 302).

1.3.3.1. Fonksiyonel Çatışma

Bu çatışma türü, örgütün amaçlarına zarar vermeden gerçekleşmesine faydalı olmaktadır. Yaşanan çatışmalara çözüm bulmaya yönelen yöneticiler kişiler, gruplar ve örgüt açısından zararı en aza indirmeye çalışmaktadırlar (Güney, 2011: 302). Örgütte yenilik ve değişiklik yaratan, açığa çıkmamış olan sorunların çözüme kavuşturulmasını sağlayan bu çatışma türünün örgüt açısından olumlu yanları bulunmaktadır (Koçel, 2014:759).

1.3.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütün sağlıklı işleyişine engel olan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımları tüm çatışmaları işlevsel olmayan çatışmalar olarak görmektedir (Güney, 2011: 302). Bu çatışma türü, örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olmaktadır. Örgüt işleyişine zarar vermemesi için çatışmanın ortadan kaldırılması gerekmektedir (Koçel, 2014:759).

1.3.4. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma

Bu çatışma türünde, kişilerin yaşadıkları iç çatışmalar, kişilerarası çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, örgütler arası çatışmalar yer almaktadır.

1.3.4.1. Kişinin İç Çatışması

Kişilerin kendilerinden ne beklendiğinden emin olmadıkları durumlarda çelişkiler yaşamaktadır. Bu çelişkiler zamanla kişinin iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır (Güney, 2011: 305). Bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları, karşı karşıya kaldığı durumlar karşısında

vereceği karar ve davranışlardan emin olmadığı durumlarda yaşandığı görülmektedir Bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya iten çatışmalardır (Şimşek ve dğ, 2000:245). Bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları çekişmeler, uyuşmazlık sonucu ortaya çıkmaktadır. Lewin' e göre bunlar şu şekilde ifade edilmiştir: (Lewin, 1945:28-30);

- Yaklaşma-Yaklaşma; kişilerin karşı karşıya kaldıkları iki olumlu durumdan birini seçmek zorunda kalmaları halinde yaşadıkları çatışmalardır.
- Yaklaşma- Kaçınma; kişilerin biri olumlu biri olumsuz seçenekten birini seçmek zorunda kalmaları halinde yaşadıkları çatışmalardır.
- Kaçınma- Kaçınma; bu çatışma türünde ise kişiler olumsuz iki durumdan birini seçmek zorunda kalmaktadırlar.

1.3.4.2. Kişilerarası Çatışma

Örgütteki kişilerin kişisel farklılıklar sebebiyle kendi aralarında yaşadıkları çatışmadır. Kişilerarası çatışmalar birden fazla kişiler arasında ortaya çıkan uyuşmazlık, anlaşmazlık sonucu ortaya çıkmaktadır. Genellikle ast-üst, kurmay ve komuta yöneticileri arasında şahsi anlaşmazlıklardan dolayı ortaya çıktığı görülmektedir (Koçel, 2014: 762). Kişilerin sahip oldukları değer, amaç ve olayları algılama farklılıkları çatışmaya sebep olmaktadır.

1.3.4.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Kişilerin örgütlerde ait oldukları gruplar ile yaşadıkları çatışmalardır (Güney 2011: 300). Genellikle kişileri grupların amaçlarını, değer yargılarını benimsemek istemedikleri halinde ortaya çıkmaktadır.

1.3.4.4. Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplar Arası Oluşan Çatışmalar

Bir yöneticiye bağlı formal ve informal grupların kendi aralarında yaşadıkları çıkar mücadelelerinin sonucunda ortaya çıkan çatışmalardır (Güney 2011:300). Grup içinde meydana gelen çatışmalar; amaçlar ve görevler ile ilgili olarak grup üyeleri ile daha fazla alt grup arasında ortaya çıkmaktadır. Örgüt içindeki grupların düşünce, planlama ve uygulamalar ile ilgili olarak farklılıklar yaşaması bu tür çatışmaya yol açmaktadır (Eren, 1991:436).

1.3.4.5. Örgütlerarası Çatışma

Örgütler faaliyetlerine devam edebilmek için diğer örgütlerle etkileşim, iletişim halindedirler. Küreselleşme ile birlikte açık sistem anlayışını benimseyen, organizasyonların birbirleri ile çatışma halinde olmalarıdır (Koçel, 2014: 763). Genellikle aynı alanda faaliyette bulunan örgütlerin yaşadıkları çatışmalardır (Güney, 2011:).

1.4. Çatışmaların Nedenleri

Örgütlerde yaşanan çatışmaların çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Çatışmaya yol açan kaynaklar arasında kişisel farklılıklar, anlaşmazlıklar, fikir ayrılıkları, uyumsuzluklar, algılama farklılıkları ve zıtlıklar sayılmaktadır (Şahin ve dğ., 2005:554). Bunların dışında çatışmaya yol açan sebepler *bireysel* ve *yapısal* olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır. Bireysel faktörler; beceri ve yetenek farklılıkları, kişilik farklılıkları, algılamada meydana gelen farklılıklar, ahlaki değerler, duygular, iletişim eksiklikleri ve engelleri olarak ele alınmıştır. Yapısal faktörler ise; iş bölümü ve yetki belirsizliği, fonksiyonel bağımlılık, kıt kaynaklar, amaç farklılıkları, statü farklılıkları, örgütün büyüklüğüdür (Ceylan vd.; 2004: 42-44). Örgütlerde yaşanan çatışmalara yol açan diğer etkenler şu şekilde ifade edilmektedir:

- *Örgüt birimleri arasında yaşanan sorunlar:* Birimlerin fonksiyonel olarak birbirlerini etkilemeleri durumunda aralarında bir bağlılıktan söz etmek mümkündür. Örgütsel amaca katkıda bulunan birimler arasında kaynak paylaşımı sürecinde ortaya çıkan sorunlar çatışmaya neden olabilmektedir. (Can, 2002:329).

- *Amaç farklılıkları:* Birimler arasında hedeflerde farklılık bulunmaktadır. Her birimde çalışan bireylerin amaçlarında ortaya çıkan farklılıklar çatışmalar neden olabilmektedir.
- *Yönetimde yaşanan belirsizlikler:* Çalışanların bağlı oldukları yönetici belirsizliği çatışmaların ortaya çıkması için uygun ortam yaratmaktadır.
- *İletişim konusunda yaşanan aksaklıklar:* İletişim konusu örgütlerde çatışma kaynağı olarak görülmektedir. Yanlış anlamalar sonucunda alınan kararlar, iletişim kanallarında meydana gelen aksaklıklar çatışmalara neden olmaktadır.

1.5. Çatışmaya İlişkin Yaklaşımlar

Çatışmaya ilişkin yaklaşımlardan; geleneksel yaklaşım, davranışçı yaklaşı ve çağdaş yaklaşım başlıklarına yer verilmiştir.

1.5.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşıma göre, örgütsel işleyişe engel olan çatışma kavramı kontrol altına alınmalıdır (Gemlik, 2011: 29).

Örgütsel verimliliği artırmak için çalışanların uyum ve işbirliği içinde çalışmalarını sürdürmelerini esas alarak çatışmadan da mutlak suretle uzak kalınmasını öne sürmektedir. Bu yaklaşımda çatışma; stres yaratarak üretimin ve verimin düşmesine yol açacaktır. Örgüt içinde yaşanan çatışma bireylerde ve gruplarda ayrışmalara sebep olmaktadır. Örgüt içinde meydana gelen çatışmayı yok etmek, çatışmaya yol açan nedenleri ortaya çıkarmak yöneticilere zaman kaybı yaratacaktır.

Bu yaklaşımda örgütte uygulanacak olan katı kurallar, etkinliği ve verimliliği arttıracak olup, işlerin yolunda gitmesi için iş tanımlarının ayrıntılı yapılması sonucu çatışmanın yaşanmayacağı bir ortam hazırlamaktadır (Ertürk, 1995:201, 202). Örgütlerde yaşanan çatışma her türlü yıkıcı bir etkiye sahiptir. Örgüt çalışanları ile özellikle yöneticilerin çatışmadan uzak kalmalarının örgütün sağlıklı işleyişi açısından önemini vurgulayan geleneksel yaklaşım; yaşanan çatışmalarda yöneticilere büyük rol yüklemiştir. Çünkü yaşanan çatışmaların, yöneticilerin iletişim işlevini sağlıklı olarak yerine getirememelerinden kaynaklandığı şeklinde değerlendirilmektedir (Güney, 2011: 107).

1.5.2. Davranışçı Yaklaşım

Neo-klasik olarak da adlandırdığımız bu yaklaşıma göre çatışma, örgütün ahengini bozup karmaşaya yol açabilmektedir. Çatışma ortaya çıktığı an itibariyle tedbir alınmalıdır (Ertürk, 2000:218).

Çatışmaların ortaya çıkması doğal bir sürecin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çatışmanın örgüte sadece yıkıcı etkisi olmamakla beraber performans arttırıcı yapıcı etkilerinin de bulunduğu ifade edilmektedir (Ataman, 2009: 566).

Davranışçı yaklaşıma göre insanın olduğu her örgütte çatışmanın yaşanması doğaldır. Örgüt çalışanlarının beklentilerinin, çıkarlarının çatışmasının örgütte yıkıcı bir etki yaratmadığını savunan bu görüşe göre çoğu zaman çatışmanın yaşanmasının çözümlenmesi gereken durumlar karşısında faydalı olabileceği şeklindedir (Güney, 2011: 107).

1.5.3. Çağdaş Yaklaşım

Çağdaş yönetim anlayışında örgütlerde çatışma yaşanması kaçınılmaz olmakla birlikte tamamen ortadan kaldırmak mümkün gözükmemektedir. Yöneticiye düşen görev ise örgütün çatışmadan zarar görmeden faaliyetlerine devam etmesini sağlamaktır (Koçel, 2014: 757).

Çağdaş yaklaşım teorisyenleri, optimum düzeyde yaşanan çatışmaların örgütleri durağan halden çıkarıp yenilik ve değişime uygun ortam hazırlayarak iş verimliliğine olumlu katkı sağladığı kanaatindedirler (Can, 2005: 385). Bu yaklaşıma göre çatışma örgütler açısından kaçınılmaz bir olgudur. Çatışmanın örgüte yenilik, değişim, yaratıcılık gibi faydalı nitelikler getireceğini savunulmaktadır (Güney, 2011: 107).

1.6. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma kavramı örgütlerde olumlu ve olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Ancak iyi yönetilen çatışma sürecinin sonuçları örgütlere daha az zarar vermektedir. Bu bağlamda bu sürecin hasarlarının az ya da çok olması yöneticilerin tutumlarına kalmıştır.

1.6.1. Olumlu Sonuçları

Çatışmanın izleri örgütte ortadan kalktıktan sonra örgütte bütünlük ve yenilik ortaya çıkabilmektedir. Bireylerarasında yeni amaçlar kazanılırken yetki dağılımı dengeleyici hale gelebilmektedir. Zıt fikirlerin ortaya çıkmasıyla birlikte farklı fikirler ve öneriler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgütlerde verimliliğin de arttığı görülebilir (Başaran, 1998: 201-202; Karip, 1999: 22-25).

Bunların yanı sıra çatışmanın örgütte yarattığı olumlu sonuçlar şu şekilde ifade edilmektedir: (Dedehayır, 2005: Sayı, 23,http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=23&sira=159).

- Örgütte gayreti arttır,
- Duygu ve düşünceleri rahatlatırken karar verme sürecini iyileştirir,
- Açık kültür oluşumuna olanak sağlar,
- Temel meseleleri ortaya çıkarır ve
- Eleştirel düşünceyi ortaya çıkarır.

1.6.2. Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın örgüte ve üyelerine yaşattığı olumsuz sonuçlar arasında çalışanların birbirlerini düşman olarak görmeleri, stres ve gerginliğin artması, örgüt içi iletişimde yaşanan sıkıntılar, güvensizlik ve örgüte duyulan bağlılığın azalması sayılmaktadır

Ayrıca;

- Verimliliği düşürür,
- İşbirliğini azaltır ve
- Negatif duyguların artışına neden olur.

Örgütlerde çatışmayı çözebilmek için birçok strateji bulunmaktadır. Bu yöntemleri şu şekilde ifade edilmiştir: (Özer, 1999: 37; Elma, 2000:232; Eren, 1998: 456-459; Can, 1992: 294)

- Bilmemezlikten gelme, kayıtsızlık yaklaşımı,

- Geciktirme yaklaşımı
- İnandırma yaklaşımı
- Yumuşatma yaklaşımı
- Yüce amaçlar saptama
- Sorun çözme yaklaşımı
- Üçüncü bir tarafın yargısı
- Ortak düşman saptama
- Pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme
- Oylama yöntemi
- Çatışmanın etkilerini değerleme yöntemleri
- Meşgul etme yöntemi
- Yeni olanaklar bulunulması ve
- Örgütsel önlemler almadır.

1.7. Kişilerarası Çatışma Kavramı ve Türleri

Kişiler hedeflerine ulaşırken bazı engellemelerle karşılaşmaktadır. Bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda karşılaştıkları uyumsuzluklar; uyuşmazlıklar kişilerarası çatışmalara yol açmaktadır. Kişilerarası çatışma, birbirine bağlılığı olan taraflar arasında, bu tarafların kendi amaçlarını gerçekleştirme noktasında oluşan, uyumsuzluk ve engellemeden kaynaklanan olumsuz duygusal tepkiler içeren bir olay olarak ifade edilmektedir. Bu algılamalar; durumsal (karşılıklı bağlılıksal), kavramsal (anlaşmazlık), davranışsal (müdahale) ve etkisel (olumsuz duygu) çatışma unsurlarını içerir (Barki ve Hartwick, 2004:219). Kişilerin farklı örgütlerde her biri bir diğerinden farklı insanlarla iletişim halinde olmaları, ister istemez duygu ve düşüncelerde de anlaşmazlıkların olmasına yol açmaktadır. İşte bu problemlerin ortaya çıkması kişilerarası çatışmanın başlamasına sebep olmaktadır. Barki ve Hartwick yapmış oldukları çalışmada, kişilerarası çatışmayı niteleyen ana etmenlerin; anlaşmazlık, müdahale ve olumsuz duygular olduğunu ifade etmişlerdir. Kişilerin ya da grupların, istek ve ihtiyaçlarının, duygu ve düşüncelerinin, fikirlerinin ve amaçlarının birbirlerine zıt düştükleri durumlarda anlaşmazlık ortaya çıkmaktadır. Kişilerin ve grupların davranışlarının diğer grup üyelerinin hedeflerine, fikirlerine, istek ve ihtiyaçlarına müdahale etmesi halinde gerçekleşen bir diğer unsurdur.

Olumsuz/negatif duygular ise kişilerarasında yaşanan kıskançlık, kızgınlık, kırgınlık gibi şahsi duyguların çatıştığı durumlarda meydana gelmektedir (Barki ve Hartwick, 2004:232-233).
Frone; insanların yaşadıkları kişilerarası problemlerin onların hayatındaki en önemli mutsuzluk kaynağı olabileceğini ifade etmiştir (Frone, 2000:246-247).

Örgütlerde kişilerarası çatışma açık bir şekilde görülebildiği gibi, çalışanlar arasında yaşanan küçük anlaşmazlıkların fiziksel saldırılarla kaba davranışlara kadar uzanabileceği yönündendir (Spector, Jex; 1998: 356-357).
Kişilerarası çatışma, örgütün devinimini sağlarken diğer taraftan da münakaşaları, uyumsuzlukları içerdiğinden dolayı kişilerarasındaki karşılıklı ilişkileri azaltmaktadır (Tevrüz vd., 1999:229).
İş yerinde yaşanan kişilerarası çatışmalar genellikle çalışanların üstleri, astları ve aynı pozisyondaki çalışanlar arasında meydana gelen uyumsuzluk ve uyuşmazlıklardan kaynaklanmaktadır (Rahim, 2001). Çalışanların iş hayatında yaşadıkları kişilerarası çatışmalar ciddi stres unsuru sayılmakla beraber bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar sınırlıdır (Spector, Jex; 1998: 357). Çatışma tanımlarının çoğunda bulunan; etkileşim, birbirine bağlılık ve uyumsuz amaçlar, çatışmanın genel tanımını oluşturmada bir bütün olarak yer almalıdır.

Kişilerarası çatışmanın farklı iki türü bulunmaktadır. Buna göre, her bir çatışmanın kavramsal ilişkilere göre sonuçları bulunmaktadır. Yine de, çatışma algılamalarının her iki tipi de birbiriyle ilişkili olabilir. Örneğin; birçok ilişki çatışmasına sahip bir grup için, aynı zamanda birçok görev çatışması durumu söz konusu olabilir. Bunun tam tersi de geçerlidir (Williams, 2011:151).

1.7.1. Görev Çatışması

Görev çatışması, grup içinde düşüncelerin, görüşlerin ve bakış açılarının farklılığı sonucu ortaya çıkan uyuşmazlıklar sonucu yaşanmaktadır. Performans ile pozitif yönlü bir ilişkisi olan bu çatışma türü, kişileri daha yaratıcı düşünmeye sevk ederek farklı düşünme süreçlerine iterek değer yaratan bakış açıları sağlar (Williams, 2011:151).

1.7.2. İlişki Çatışması

Bu çatışma türünde kişilerarası farklılıklar ön plana çıkarak örgüt içinde öfke, huzursuzluk, hayal kırıklığı, gerginlik yaşanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Görev

çatışmasının aksine performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Grup üyeleri arasındaki gerginlik, düşmanlık ve rahatsız edici durum sonucunda yaşanan uyumsuzluktur (Williams, 2011:151).

1.8. Kişilerarası Çatışmaya Neden Olan Sebepler

Jha, yapmış olduğu çalışmada örgütlerde kişilerarası çatışmaya yol açan etkenleri dört başlık altında toplamıştır. Bunlar; bireysel farklılıklar, kişilerarası problemler, örgütsel faktörler ile iş yerinde kişilerarası çatışma kaynağı olabilecek ekstra örgütsel problemlerdir.

- ***Bireylerarası farklılıklar:***

Farklı kişilik özelliklerine sahip olmak örgütlerde çatışmaların ortaya çıkış şeklinde etkili olmaktadır. Her çalışan bir diğerinden tutum, duygu ve düşünce tarzı, inanç, kültür, cinsiyet ve eğitim bakımından farklılık göstermektedir. Bu bağlamda örgütlerde çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olmamaları bu çatışma türünü oluşturan etkenler olarak ifade edilmektedir.

- ***Kişilerarası problemler:***

Karşılıklı saygı ve sevginin olmadığı, eşitlik ilkesinin yok sayıldığı durumlar, saygısız davranışlar, zorbalık, baskı, güç uygulama ve dışlama kişilerarası problemlere, uyuşmazlıklara yol açarak çatışmaya neden olmaktadır.

- ***Örgütsel faktörler:***

Bürokratik katı bir düzenin varlığı, departmanların ayrışarak iletişim konusunda problemlerin yaşanması, ast ve üst ilişkilerinde yaşanan olumsuzluklar, örgütsel adaletsizliğin ortaya çıkmasıyla güvenin azalması, çalışanların cinsel tacize maruz kalmaları; çatışmalara yol açan örgütsel faktörlerdir (Jha, Jha, 2010:77-79). Örgüt içinde adalet olmadığı algısı içinde olan çalışanların, örgüt kurallarına uymadıkları ve herhangi bir işbirliği yoluna gitmedikleri görülmektedir (Zoghbi, Lara, 2008: 189-191).

- ***Örgüt dışı faktörler:***

Kişilerin hayatlarının sadece iş hayatından ibaret olmadığı yadsınmaz bir gerçektir. Örgütte kişilerarası çatışmaya yol açan her faktörün de işle, meslekle ya da kariyerle doğrudan ilgili olması beklenmemektedir (Bouseri ve diğerler, 2009: 236-243).

Kişilerin özel hayatlarında yaşadıkları problemleri işe yansıtmaları, (eşleri ile yaşadıkları uyumsuzluklar, medeni hal, sosyal dışlanma vb.) halinde çatışmalar yaşanmaktadır (Jha, Jha, 2010:77-79).

1.9. Kişilerarası Çatışmaları Azaltma Stratejileri

Bu strateji, kaybet-kaybet, kazan-kaybet ve kazan-kazan başlıkları altında ifade edilmektedir.

1.9.1. Kaybet-Kaybet Stratejisi

Bu stratejide kişiler durumlarında herhangi bir iyileşme olmadığının, durumun daha kötüye gittiğinin farkındadırlar (Güney, 2011:306). Her iki taraf da çatışmadan zararlı çıkmışlardır (Bumin, 1990:68-73).

1.9.2. Kazan-Kaybet Stratejisi

Çatışmaya maruz kalan kişiler bu durumdan fayda göreceklerini düşünerek kabullenmektedir. Bu durumun ilerleyen dönemlerde karşılığını alacaklarını düşünmektedirler (Güney, 2011:307). Bu stratejide taraflardan biri kendi çıkarı için karşı tarafın yenilgiyi kabul etmesini istemektedir (Bumin, 1990:68-73).

1.9.3. Kazan-Kazan Stratejisi

Gerek kişiler açısından gerekse örgütler açısından çatışmaların azaltıcı etkilerine yönelik olarak uygulanan en uygun stratejidir. Bu strateji taraflar açısından çözüm odaklı olarak sorunların çözümüne yönelmiştir (Güney, 2011:307). Her iki tarafın da sonuçtan memnun olduğu bir durum söz konusudur (Bumin, 1990:68-73).

1.10. Kişilerarası Çatışmaları Çözme Yöntemleri

İnsanların birbirleri ile yaşama-çalışma zorunluluğu olduğu sürece çatışma kaçınılmazdır (Eidson, 2003:36-37). Çatışmalar örgüt çalışanları üzerinde gerek psikolojik gerekse fizyolojik açıdan olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu nedenle çatışmayı çözmeye yönelik bazı stratejiler geliştirilmiştir. Bu stratejiler; 1973 yılında Deutsch'nin rekabetçi ve işbirlikçi yaklaşımı, 1987 yılında Billingham ve Sack'ın akıl yürütme ve sözel saldırı ile şiddet yaklaşımı, 1980 yılında Knudson, Sommers ve Golding'nin çatışmaya bağlanma ve kaçınma yaklaşımı, 1980 yılında Sillars'ın pasif ve dolaylı, bütünleştirici ve bölüştürücü yaklaşımı, 1982 yılında Putman ve Wilson'nun çözüm yönelimli, hükmetme ve yüzleşmeme yaklaşımı, 1989 yılında Philips ve Cheston'nun zorlama, problem çözme, uzlaşma ve kaçınma yaklaşımı, Blake ve Moutın'nun yönetsel ızgara yaklaşımı, yüzleşme, yumuşatma, kaçınma, zorlama ve uzlaşma yaklaşımları, Goldstein'nin bireyin iletişim tarzlarına odaklanan "yüzleşme", "genel/özel davranış", "yaklaşma/kaçınma", "kendini açma" ve "duygusal ifade" yaklaşımları olarak ele alınmıştır. (Basım, Çetin, Tabak, 2009: 22-23)

Kişilerarası çatışma karşılıklı bir etkileşim sürecinden ibarettir. Dolayısıyla çatışmaların çözümünde iletişimin rolü önem kazanmaktadır. Bu bağlamda Rahim ve Goldstein'nin yaklaşımlarına değinilmiştir. Bu yaklaşımlardan Rahim, yapmış olduğu çalışmada çatışma çözümü ile ilgili olarak beş yöntem tespit etmiştir. Bunlar; "bütünleştirme, hükmetme, ödün verme, kaçma ve uzaklaşma" şeklindedir (Rahim, 2002:206-208).

- ***Bütünleştirme:*** Bu yöntemde öncelikle belirlenen sorunun çözümlenmesine yoğunlaşılmaktadır. Açık iletişim kanallarının kullanılması, bilgi alışverişinin yapılması, farklılıkların tespit edilmesi gerekmektedir. Bilhassa karışık çatışmaların çözümünde başvurulan bu yöntem, örgütsel hedeflerin tespit edilmesinde etkili

olmaktadır. Bu yöntemde, sorunların çözüme kavuşması ve kişilerarası çatışmanın azaltılması için uzun zamana ihtiyaç duyulmaktadır.

- ***Yardımcı olma/Ödün Verme:*** Kişinin başkalarına olan ilgisinin, kendisine olan ilgisinden daha fazla olduğu bir durumdur. Yaşanan çatışmayı çözmeye çalışırken bu yöntemi benimsemiş olan kişiler, diğer kişi veya grupların hedeflerine ulaşmasına önem vermektedir. Bu süreçte kendi şahsi isteklerini, beklentilerini geciktirmektedir.

- ***Hükmetme:*** Bu yöntemde, ödün verme yönteminin aksine, kişinin kendisine ilgisinin yoğun olduğu, kendisi dışındaki kişi ve gruplara karşı ilgisinin düşük olduğu durum söz konusudur. Karşı tarafta yer alan kişilerin ve ya grupların istekleri, beklentileri hiçbir şekilde dikkate alınmadığı gibi baskıcı-hükmedici bir tutum sergilenmektedir.

- ***Kaçınma:*** Kişinin hem kendisine hem de diğer kişi ve ya gruplara olan ilgisinin düşük olduğu durumlarda söz konusu olan bu yöntemde, tarafların yüzleşmesiyle mi yoksa sorunların çözümlerine ilişkin yöntemlerin mi daha sonuç odaklı olacağı konusu ele alınmaktadır. Sorumluluğu başkasına yükleme, yan çizme ve geri çekilmenin tespit edildiği durumlar görülmektedir.

- ***Uzlaşma:*** Kişinin kendisine ve başkalarına olan ilgisi orta seviyededir. Çözüme ulaşmak için tarafların karşılıklı olarak uzlaşmaya vardığı ortak kararlar verdiği durumlarda görülmektedir.

Goldstein'nin çalışmasında; (1999, s.1806-1809); çatışma çözme yöntemleri; yüzleşme, genel/özel davranış, yaklaşma/kaçınma, kendini açma ve duygusal ifade olmak üzere beş tarzdan oluşmaktadır.

- ***Yüzleşme:*** Yaşanan problemlerin, uyuşmazlıkların çözümü için tarafların yüzleşmeleri önemli bir etkiye sahiptir. Çatışmaların çözümünde, verimli ve faydalı olan yüzleşme, kişiler ve gruplar açısından çözüme yönelik bir stratejidir.

- ***Genel/Özel Davranış:*** Bu türde kişiler, topluma aldırış etmeden rahat tavırlar sergileyerek çatışma sürecinde bulunmaya devam etmektedirler. Genel davranışlarda

üçüncü kişilerin varlığından rahatsız olunmazken, özel davranışta ise kişilerin davranışlarını sınırladıkları görülmektedir.

- ***Yaklaşma/Kaçınma:*** Bu strateji kişilerin çatışmaları algılamaları ile ilgilidir. Bazı kişiler çatışmaları faydalı bulurken, bazıları ise çatışmanın, tarafları ve ilişkileri tahrip ettiği kanısında olup kaçınmaktadırlar.

- ***Kendini açma:*** Kişilerin çatışmaları çözme süreçlerinde tarafların isteklerini, ihtiyaçlarını, duygu ve düşüncelerini açıkça ortaya koydukları yöntemdir. Çatışmanın olumlu bir şekilde sonuçlanması için ifadelerin açıklığına önem verilmektedir.

- ***Duygusal ifade:*** Kişilerin duygularını, hislerini doğru bir şekilde ifade etmeleri çatışma açısından hafifletici etkiye sahiptir. Örneğin çatışma sürecinde üzgünlüğün, pişmanlığın ifadelerde yer alması çatışmanın yıkıcı etkisini azaltabilmektedir.

Kişilerarası çatışmaları azaltma yöntemleri arasında yer alan bir başka strateji "Johari Penceresi"'dir. Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilmiştir.(http://www.richerexperiences.com/wpcontent/uploads/2014/02/Johari-Window.pdf) Modelde, kişilerin başkalarına ne düzeyde kendilerini tanıma fırsatı vereceklerini ifade etmektedir (Bumin, 1990:74). Kişilerin iç yapısını oluşturan dört boyuttan meydana gelmiştir. Örgütlerde çalışanların birbirlerini tanımaları ortak paylaşımların artmasına vesile olmaktadır. Kişilerarasında bilinmezlik ne kadar çok olursa çatışmaya neden olabilecek faktörler de artmaktadır. Bu bağlamda Johari penceresindeki açık bölge ne denli büyük olursa çatışmalar o kadar az olacaktır. Karanlık bölgenin artışı ise çatışmaları arttırıcı niteliktedir.

Açık kısım, kişilerin başkaları tarafından bilinen yönleridir. Kişilerin; duygu, düşünce ve davranışlarındaki en açık boyuttur. Bu boyutta kişilerin birbirlerine karşı duydukları hisler açık olmalıdır. Karanlık kısımda, kişilerin hiçbir şekilde kendilerinde var olan yönlerini bilmedikleri durumdur. Adeta kör nokta şeklindedir. Kişiler kendileri ile ilgili bazı yönleri başkalarının vasıtasıyla öğrenmektedir. Bu karanlık nokta belli bir süreç içerisinde aydınlığa kavuşmaktadır. Gizli kısım, kişilerin kendi duygu, düşünce ve durumlarını kimseyle paylaşmadıkları, kendilerine sakladıkları boyuttur. Bilinmeyen kısım ise kişilerin hem kendilerinin hem de başkalarının, kendileri hakkında bilmedikleri yönlerini ifade eden boyuttur.

Tablo 1.1

1.11. Kişilerarası Çatışma ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Literatürde Yapılmış Çalışmalar

Yazar/Yazarlar	Yıl	Değişkenler	Yöntem	Örneklem	Sonuç	Öneriler
Aslan	2008	*Çatışma çözümleme ölçeği *Algılanan stres düzeyi ölçeği	Nicel araştırma Regresyon Faktör analizi	Fabrikada çalışan 372 kişi	Astlar ve üstler çatışma çözümünde uzlaşma yöntemine başvururken, akranları ile ise bütünleşme stratejisini uygulamıştır.	Örgütlerde algılanan çatışmaların düzeyi ile duyguların kişilerarası çatışa çözme teknikleri arasındaki ilişki araştırılabilir.
Basım, Çetin, Tabak	2009	*Kişilerarası çatışma çözme yaklaşımı ölçeği *Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği	Nicel araştırma Yapısal eşitlik modeli	Ankara'da öğrenim gören 302 üniversite öğrencisi.	Açıklık ve uyumluluk kişiler arası çatışma çözme sürecinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Çatışma sürecinde kişilik özelliklerinin rol oynadığı görülmüştür.	
Basım, Çetin, Meydan	2009	*Kişiler arası çatışma çözme yaklaşımı ölçeği *Kontrol odağı ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi	Ankara'da öğrenim gören 307 üniversite öğrencisi.	Çatışma çözme sürecinde demografik etkenlerden cinsiyetin önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişilik ve cinsiyet değişkenleri de	

					önemli rol oynamaktadır.	
Yazar/Yazarlar	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Alakavuklar, Arbak	2009	*Indcol ölçeği *Kişilerarası çatışma çözme ölçeği	Nicel araştırma Regresyon	342 lisans öğrencisi	Bireysel değerler çatışmayı yönetme ve çözme sürecinde etkilidir.	
Öz, Hiçdurmaz	2012	Çatışma çözme yaklaşımı ölçeği.	Nicel araştırma	Sağlık bilimlerinde okuyan 181 üniversite öğrencisi	Öğrenciler çatışma çözme sürecinde yüzleşme ve kendini açma ifadelerine başvurdukları tespit edilmiştir.	Cinsiyet değişkeni göz önüne alınarak tekrar yapılabilir.
Srisakul	2015	Kişilerarası çatışma ölçeği	Nicel araştırma Regresyon Faktör analizi Anova	Assuption Üniversitesi'nde çalışan 316 akademik personel	Kişilerarası çatışma ile demografik etkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.	
Aslan, Elma, Kıroğlu	2017	Dinleme becerisi ölçeği Kişilerarası çatışmaları yönetme biçim ölçeği	Nicel araştırma Regresyon Faktör analizi	Ondokuz Mayıs Üniversitesi Pedagojik Formasyon Eğitimi Alan 491 öğretmen adayı	Dinleme becerileri ile çatışma yönetme şekilleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	

Bu bölümde çatışma ve kişilerarası çatışma kavramları anlatıldı. 2007 ve 2017 yılları arasında literatürde yapılmış olan kişilerarası çatışma ile ilgili çalışmalar Tablo 1.1.'de verilmiştir. İkinci bölümde ise bilgi paylaşımı kavramı kuramsal çerçevede ele alınacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
BİLGİ PAYLAŞIMI

Bu bölümde bilgi, bilgi paylaşımı kavramı ve alan yazında bu kavramlarla ilgili olarak yapılmış çalışmalara değinilecektir.

2.1. Bilgi Kavramı

Artan rekabet koşulları, küreselleşme ile köklü değişimlerin yaşandığı dünyada organizasyonla da yeniden yapılanma yoluna girmişlerdir. Örgütler bilgiye ve insana değer vermeyi amaç edinirken, çalışanını ve müşterisini mutlu edecek bir yapıya bürünmüştür. Doğal kaynaklar, ser
maye, işgücü ve müteşebbisten meydana gelen üretim faktörlerine eklenen en önemli öğe 'bilgi' olmuştur. Günümüzde başarılı örgütler yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi paylaşabilen ve yenilenmeyi süreklilik haline getiren işletmeler olmuştur (Tiwana, 2003:18).

Özellikle yönetim alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde bilginin, veri, enformasyon ve akıl öğeleri arasında hiyerarşik bir yapı oluşturduğu ifade edilmektedir. Bu yapı aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

Bilgi yaratma her zaman performans artışı veya değer kazanımı meydana getirmez. Değer yalnızca bilgi örgüte dağıtıldığı, paylaşıldığı ve lüzumlu görüldüğü yerde ortaya konulduğunda meydana gelebilmektedir (Grant, 1996; Spender, 1996; Teece, 2000).

2.1.1 Veri

Veri, durumlarla bağlantılı nesnel doğrulukların birbirleri ile birleştirilmemiş, yapılandırılmamış bir şeklidir (Barutçugil, 2002). Tek başına bir mana ifade etmeyen bu kavram bütünleşik bir yapıya sahip değildir. Veri, hamdır, yorumlanmamış sembolleri ifade etmektedir (Spek ve Spijkervet, 1997). Örgütler açısından veri, yapılmış olan çalışmaların belli şekillerde kayıtlarda tutulmasıdır. Veri tek başına temel bir faktör oluşturacak yapıya sahip değildir. Fakat enformasyon oluşturması açısından çok önemli bir yere sahiptir. Çünkü

enformasyonun işlenmemiş yapısıdır (Davenport, Prusak,1998:22-24). Drucker, bilginin amaçlarla donatılmış verilerden oluştuğuna dikkat çekerek verinin önemini vurgulamıştır. Bu bağlamda örgütler için bilgi yaratmanın temel hammaddesi olarak veri, durumlarla ilgili olarak nesnel gerçekleri ifade etmektedir.

Enformasyon ve bilgi için temel olan veri, örgütlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin örgütlerde bilgisayar sistemlerinde saklanan kayıtlar verinin önemini ifade etmektedir.

2.1.2. Enformasyon

Enformasyon, verinin çeşitli değerlerle ve kaynaklarla donatılarak oluşturduğu bir kavramdır. Belge biçiminde oluşmuş görsel ve işitsel mesajlardır. Verinin anlamlı bir bütün oluşturması için oluşan bu yapı, (Zack, 1999:5) alıcının davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Belli bir amaca yönelik olarak veriye yüklenen anlam ile oluşan enformasyon, bu süreçteki döngüsü şu şekildedir. Öncelikle veriler bir hedef doğrultusunda bir araya getirilir. Toplanan bu verilerin analizi için uygun bir şekilde sınıflandırılması yapılır, (istatistiksel olarak analiz yapılmaktadır) Ortaya çıkabilecek hataları önlemek için veriler içerisinden konu ile ilgisi olmayanlar ayıklanır. Son olarak veriler kısa ve net bir şekile sokularak amaca uygun bir hale getirilmektedir. Verinin anlamlı hale gelmesi ile oluşan enformasyon kişilerin algılarını etkilemekte olup davranış ve tutumlarına bu etkiyi yansıtmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998:25). Enformasyonun veriden farkı belirli bir konuyla alakalı olup hedeflere yönelik yargılar içermektedir. Veriye yüklenen anlam ile enformasyon meydana gelmektedir.

2.1.3. Bilgi

Literatürde bilgi kavramıyla ilgili olarak farklı bakış açılarından oluşan tanımlamalar yapılmıştır. Bilgi, veri, enformasyon gibi kavramlara hiyerarşik açıdan bakan Davenport ve Pursak'a göre bilgi; veri ve enformasyondan farklıdır. Bilgi kavramına oluşum hazırlayan enformasyon, enformasyon kavramına ise veridir (Bakker vd.2006:595). Bu kavram sadece yazılı olarak belge ve evraklarda değil, zihinsel süreçlerde, deneyimlerde varlık göstermektedir.

Beyinlerde üretilen bilgi, bir düzen içindeki değerlerin, deneyimlerin ve enformasyonun bir araya gelerek oluşturduğu bileşimdir (Davenport ve Prusak, 2001:27). Bir başka tanımda enformasyonun bütünleşik hale getirilip anlamlı bir yapı haline gelmesi olarak ifade

edilmektedir (Brakensiek, 2002:73). Bu anlamlı yapı ise bireylerin, grupların, örgütün, örgüt içi deneyim ve değerlerinden oluşmaktadır (Small ve Sage, 2005:154). Alan yazında veri, enformasyon ve bilgi kavramları farklı anlamlara gelmektedir. Tabloda bu farklar şu şekilde ifade edilmektedir; (Stenmark, 2002:2, Tiwana, 2001:37)

Tablo 2.1 *Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramlarının Farkları*

Veri	**Enformasyon**	**Bilgi**
Hamdır, yorumlanmamıştır.	Verinin işlenmiş halidir.	Enformasyonun kullanmaya hazır halidir.
Anlık durumları ifade eder.	Yalın bir halde gerçekleri ifade eder.	Durumlar hakkında neden-sonuç ilişkisi kurmamıza olanak sağlar.
Kodlama yapılabilir.	Açık ve yalındır. Biçimlendirilmiştir.	Karışık bir yapı halindedir.
Kantitatif ve kalitatif olarak yazılı bir şekilde ifade edilebilir.	Yazılı bir şekilde basitçe anlatılabilir.	Sözcüklerle ifade etmek zor olabilir.
İşlerin farklı biçimlerde kayıda alınmış halidir.	Hesaplanarak açıklanabilir. Verilerin entegre edilmesi gerekir.	Konuşmalarda, sorunların çözümünde bulunur.
Sahibi yoktur.	Sahibi yoktur.	Sahibi vardır.
Teknoloji sistemlerinde saklanır.	Bilgi sistemlerince incelenir.	Şekilsel olmayan konulara ihtiyaç duyar.
Sorunların giderilmesinde tek başına yeterli değildir.	Genel durumlarda anahtar bir rol üstlenir.	Planlama ve karar almada temel kaynak akıldır.
Kitap ve yazılı belgelerle şekillenir.	Veri tabanlarında ve kitaplarda şekillenir.	Paylaşılabilir ve tecrübelerle gelişir.

Ayrıştırılarak işlenebilir.	Sayısız kullanılabilir.	İnsanların tecrübeleriyle ortaya çıkar.

Kaynak: (Stenmark, 2002:2, Tiwana, 2001:37)

Açık ve Örtülü Bilgi

Günümüzde örgütlerin en değerli kaynağı halinde gelen bilgi, gerek yöneticiler gerekse çalışanlar tarafından bilinmesi gereken bir kavram haline gelmiştir (Barutçugil, 2002). Örgütün sahip olduğu bilgiyi örgütün çalışanları oluşturmaktadır. Ancak önemli olan örgütün ihtiyaç duyduğu kişilerin sahip oldukları saklı ve değerli bilgileri (örtülü bilgi) paylaşmalarıdır. Nonaka, örtülü ve açık bilgiyi sarmal olarak kapsayan örgütsel bilgi modeli ortaya koymuştur. Bu süreçte çalışanların bilgisi örgüt içerisinde güçlenebilmekte ve paylaşılabilmektedir (Nonaka, 1994: 15).

Polanyi'nin litaratüre kattığı örtülü bilgi kavramı, bireyin hislerinin ve deneyimlerinin neticesi olarak ortaya çıkan sözlü veya yazılı olarak açıklanamayan bir hareket veya tutum neticesinde beliren, kişinin belleğindeki bilgidir. Açık bilgiyi Dünyaya benzetirsek, Kainatı örtülü bilgi olarak betimleyebiliriz. Bunu da görünmeyen ve bilinmeyen bilgiyi yani örtülü bilgiyi daha iyi canlandırabilmek için ifade edebiliriz. Bu durum Polanyi tarafından "ifade edebildiğimizden daha çoğunu biliriz" olarak açıklanmıştır (Polanyi ,1958: 268). Farklı bir bilgi türü olarak açık bilgi, biçimsel dilde apaçık açıklanan bilgidir. Biçimsel kavramdan kasıt yalnızca gramer bakımından anlatımlar değil, ek olarak sayısal ifadeler, sembollerin olmasıdır. Örtülü bilgi ise zıt olarak, apaçık açıklanmayan; gramer, sayısal veya sembollerle ifade edilmeyen bilgidir. Yani açık bilgi, gerçek önermelerde bulunurken, örtülü bilgi birey ve olaya mahsustur (Günöz, 2008: 36). Açık bilgi akademik ve resmi bir dille ifade edildiği için örgütlerin kodlanarak depolanabilir (Sağsan, 2006:31).

Açık bilgi, işletmelerde önemli bir payı olan ve üretimin önemli bir unsuru konumundadır. Bilgisayar yazılımları, çıktı aşamaları gibi birçok açık bilgi kaynakları bu fikri beslemektedirler (Zack, 1999:45). Açık bilgi, ağızdan ağıza yani konuşarak paylaşılabilen bilgidir (Bartol ve Srivastava, 2002). Açık bilgiyi, bildiğimizin farkında olduğumuz, bilimsel yöntemler, ürün özellikleri, yazılı, çizge, fotoğraf, işlem gibi şekillerde oluşabilir. Açık bilgi organizasyonda olması gerektiği düzeyde olursa, ürün veya hizmete kattığı değer gerekli

düzeyde olur ve rekabet üstünlüğü sağlar. Bir şeyi açık olarak değil de ima ederek ifade ettiğimiz bilgi örtülü bilgidir. Örtülü bilginin paylaşımı, öyküler, kinayeler ve benzeşimler ile de olabilmektedir (Nonaka, 1994:15-37). Örgütlerde farklı hikayeleri, bilgi hazineleri, bakış açıları, mental yapıları ve motivasyonları olan oldukça fazla çalışan bulunmaktadır. İşletme bakımından en değerli kaynağı meydana getiren bu bireylerin örtülü bilgileri toplanmadığı sürece bilgi üretimi oluşturulamayacaktır (Nonaka ve Takeuchı, 1995:55). Örtülü bilgi, farkında olmadan sahip olduğumuz bir bilgidir. Bu durum örtülü bilginin paylaşılmasının yavaşlamasını sağlar, zorlaştırır. Zaman zaman yaptığımız bir takım eylemleri, bilmeden yaparız ve bu durumu ifade etmekte zorlanırız (Nonaka, 2001:14-16). Örtülü bilgiyse toplumsallaşarak, inceleme ve tetkik gibi durumlar vasıtasıyla paylaşılabilmektedir (Bartol ve Srivastava, 2002). Örtülü ve açık bilginin birbirinden farklı olduğunu gösteren tablo aşağıda yer almaktadır. İki kavram arasındaki en önemli ayrım, açık bilgi herkesin kolaylıkla anlayabileceği kodlamalar düzeninde iken, örtülü bilgi ise özel tutum ve davranışlarla kişiselleşerek anlamlı hale gelmektedir. Bakınız tablo 2.1'e.

Tablo 2.2 Örtülü ve Açık Bilgi Karşılaştırlması

Özellik	Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Doğası	Şahsidir, kişisel davranışlarla anlam bulur.	Kodlarla ifade edilebilir.
Biçimselleştirme	Bir bütün haline getirmek ve bu şekilde ifade etmek zordur.	Kodlanabilir, sistematik olarak bu kodlarla şekilsel bir dile çevrilebilir.
Gelişim Süreci	Uygulama sürecinde hatalar ortaya çıkabilir.	Enformayon açıklanırken kapalı ifadeler açıklanmalı
Yer	Oluşması ve oluşu süreci insan beynidir.	Oluşum yeri veri tabanları, yazılı belgeler, kitaplardır
Değişim Süreci	Dışa vurumla ortaya çıkabilir.	Anlama yoluyla örtülü hale gelir.

Enformasyon ve Teknoloji Desteği	Enformasyon sistemleri ve paylaşımla yönetilmesi zordur	Enformasyon sistem ve teknolojileri tarafından desteklenir.
Ortalama İhtiyaç	İletişimin sağlıklı olması gerekir.	Elektronik teknik ve kaynaklarla ifade edilebilir.

Kaynak: (Tiwana 2001:39; Durna ve Demirel, 2008:144)

2.2. Örgütler/İşletmeler Açısından Bilginin Önemi

Günümüz dünyasında, küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmeler her geçen gün artan rekabet koşulları ile mücadele ederek kendi varlıklarını korumayı ve ileriye taşıyarak büyümeyi amaçlamaktadırlar. Bu büyüme sürecinde işletmeler için, pazar, sermaye, ürün-hizmet gibi faktörler dışında bilgi faktörü de oldukça önemli bir role sahiptir. Bilgi konusunun yanında son yıllarda gittikçe önemi artan bilgi paylaşımı kavramı olarak ortaya çıkan bilginin dağıtılması-yayılması ise dikkate değer bir konudur. Argyris; "örgütsel başarı küresel rekabetin zorlayıcı etkisi ile daha çok öğrenmeye bağlı hale gelmiştir" diyerek, küresel rekabette öğrenme noktasına dikkat çekmiştir. Öğrenme ise bilgi paylaşımı ile dağıtılmakta ve hızlanmaktadır.

Örneğin son yıllara kadar üst düzey yöneticiler bilgiyi kendilerinde toplar ve bunu paylaşmazlardı. Bu durumun onları daha da güçlendirdiğini düşünürlerdi. Fakat bu görüş bilgi paylaşımının önemini ifade eden bilimsel çalışmalar neticesinde yerini bilgi paylaşımının önemi ile yer değiştirmiştir.

Toyota firmasında yapılan bir araştırmada, örgüt network'ü yıllara göre incelenmiş olup, bilgi ve bilgi paylaşımının arttığı dönemlerde verimlilik ve başarının arttığı tespit edilmiştir (Dyer, 1998: 346). Benzer bir çalışmayı yapan Moon ise bir sigorta firmasında bir yıl süre ile bilgi paylaşımı ile işletme performansını ilişkilendirmeye çalışmış ve işletme performansının bilgi paylaşımının olduğu dönemlerde arttığı sonucuna varmıştır (Moon, 2002:22-25). Yapılan bu çalışmalar bize bilgi paylaşımının işletme performansı ile oldukça bağlantılı olduğunu ve bilgi ve bilgi paylaşımının yüksek olduğu örgütlerde performansın ya da başarının da yüksek olacağını bilgi ve bilgi paylaşımının düşük olduğu örgütlerde performansın ya da da verimliliğin düşük olacağını da göstermektedir. Chang ise işletmelerin

bilgi ve bilgi paylaşımı ile birlikte; maliyetlerinin azalacağını, kaliteli ürün ya da hizmet verip alacaklarını, iş süreçlerini sürekli arttıracaklarını ve sürdürülebilir rekabet elde edeceklerini ifade

Bilgi paylaşımı hakkında konuşurken Senge'nin yönetim bilimine armağan ettiği öğrenen örgüt kavramına değinmeden edemeyiz. Öğrenen örgüt olabilmek için ise beş noktada beceri elde etmek gerekmektedir (Garvin, 1999:52). Beş nokta ise; sistemli problem çözme, yeni metodları deneme, geçmiş tecrübelerden ders alma, başkalarının geçmiş tecrübelerinden ders alma ve son olarak bilgiyi işletmenin tamamına hızlı ve etkin olarak dağıtmaktadır.

Bir diğer konu ise bilgi paylaşımı ile birlikte işletme içindeki sorunların tespit edilerek, en aza indirilip işletmedeki verimliliği arttırdığı şüphesizdir. Son olarak bir diğer önemli nokta ise yatırımcıların kolay yatırım yapabilmesidir. Bilgi paylaşımının yüksek olduğu ve bilginin kolay dağıtıldığı, şeffaf işletmelere yatırımcıların artık daha hızlı ve güvenilir olarak yatırım yaptıkları bir gerçektir. Bütün bu araştırma ve görüşleri yorumlarsak, günümüz bilgi çağında ve rekabet ortamında bilgi ve bilgi paylaşımı oldukça önemli bir role sahiptir. Örgütlerin ayakta kalıp, rekabet edip, kendilerini sürdürebilmeleri ancak ve ancak bilgi ve bilgi paylaşımı sayesinde olmaktadır.

2.3. Bilgi Paylaşımı Kavramı ve Bilgi Paylaşım Süreci

Bilgiyi yönetme ve iletme sürecinin bir boyutu olarak ele alınan bilgi paylaşımının en önemli öğesi bireyler ve bireysel bilgidir. En az iki kişi arasında oluşan ilişkide taraflardan biri bilgiye hakim ve sahipken bir diğeri bilgiyi öğrenen durumundadır (Ipe, 2003:32). Kişiler ve gruplar arasında gerçekleşen bilgi paylaşımı sürecinde deneyimler, tecrübeler karşılıklı olarak paylaşılmaktadır (Marouf 2005:39) .Örgütsel verimliliğin önemine dikkat çeken Nonaka ve Takeuchi, (1995), kişilerin sahip oldukları bilgiler sayesinde örgütler bilgiyi üretmektedirler.

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan sürdürülebilir bir büyüme, rekabet avantajı sağlama ve karlılık gibi faktörler bilgi ile beslenmektedir. Bilgi, son yıllarda örgütler açısından sayılabilecek en önemli kaynaklar arasında yerini almaktadır. Bilgi, deneyimlerin, değerlerin, enformasyonun bir araya gelerek anlamlı bir hale gelme sürecidir. Bilgi sadece yazılı dökümanlarla, normlarla sınırlı olmayıp zihinlerde varlığı hüküm süren anlamlı bir bütündür (Davenport, Prusak: 1998:3-7).

Bilgi, çağımızın en önemli unsurlarından birisi olmaya devam ettikçe yapılacak olan araştırmalar ve çalışmalar da artacaktır. Bilgi; öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf olarak ifade edilmektedir (TDK). Brakensiek ise bilgiyi, "deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi süreci" olarak ifade etmiştir (Brakensiek, 2002:13). Paylaşmak ise, aralarında pay etmek, bölüşmek, üleşmek ve onaylamak olarak ifade edilmiştir. (TDK) Dolayısıyla bilgi paylaşım kavramını organizasyon-kurum çerçevesinde kavramsallaştırırsak; organizasyon içindeki bütün araştırma, öğrenme ve gerçek yoluyla elde edilen bilgilerin, anlamlı haldeki enformasyonun kişiler arası (gerçek veya tüzel) pay etmesi, birbirine aktarması olarak ifade edebiliriz. Yalnız bilgi paylaşımını, "Bilgi transferi" ile karıştırmamak gerekmektedir. Bilgi transferinde bir koşul söz konusudur, bilgi paylaşımında ise bir koşul yoktur. Kavramımıza dönecek olursak, organizasyon hedeflerine ulaşmadaki en büyük desteği bilgi paylaşımından sağlamaktadır. Organizasyonun bilgi paylaşımı stratejisindeki başarısı, yüksek oranda kaynak idaresindeki eşgüdüm sağlama becerisine bağlıdır (Carneiro, 2000:87).

Bilgi Paylaşımı Süreci

Bilgi paylaşımı, konu bakımından sosyo-teknik anlamda araştırmalara konu olabilir. Bu bakımdan bilgi paylaşımı, hem teknoloji eğilimli hem de çalışan odaklı bir süreçtir (Sondergaard, 2007:424). Değer yaratmanın en güçlü noktası durumunda olan bilgi, paylaşıldıkça artmaktadır. Bu yanı ile tarihte "bilgi kuvvettir" yaklaşımını da yıkmıştır ve "bilgi paylaşımı kuvvettir" anlamının geçerliliğini sağlamıştır (Gurteen 1999: 3). Bilgi paylaşımı, örgütlerin verimliliği ve bilgi hiyerarşisi sürecinde oldukça etkili bir rol almaktadır. Kişilerin beklentileri yönünde oluşan bilgi paylaşımı, iş memnuniyetinin artmasına, sosyal ilişkilerin ilerlemesine, vaktin randımanlı ve etkili harcanmasına, örgütte motivasyonun artmasına pozitif etki etmektedir (Byrne vd. 2006: 151).

Örgütler hedeflerini elde ederken en önemli yardımı bilgi paylaşımından almaktadırlar. Örgütün bilgi paylaşım stratejisindeki kazanımı, büyük ölçüde kaynak yönetiminde koordinasyon ve becerisiyle ilişiklidir. Kaynaklar; maddi (para, eşya vb) ve maddi olmayan kaynaklar (veri, bilgi vs) sermaye arasında bölüştürülebilir. (Carneiro 2000: 91) Nonaka ve Takeuchi (1994) bilgi üretim sürecinde çalışanların ehemmiyetinin farkına varanların

öncülerindendir. Onlar, bilgi üretimini bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Bahsedilen süreçte bilgi kavramı, çalışanlar tarafından işletmenin bir parçasını ifade etmektedir. Bilgi örgütte çalışan çeşitli kişiler arasındaki ilişkiler vasıtasıyla olmaktadır. Bilgi, kişiler olmadan ortaya çıkamaz ve kişiler bilgiyi başka kişi ve topluluklarla paylaşmadıkça bilginin işletmenin verimliliğine kısıtlı bir tesiri olur. Kişisel bilgi, kişinin fiziksel ve zihinsel yeteneklerini kapsar ve örgütsel bilginin parçasıdır (Nonaka, 1994:35).

Örgütlerde yeni bilgi oluşum sürecinde örtülü bilgi açık bilgiye dönüşmektedir. Nonaka ve Takeuchi bunu ifade ederken oluşturdukları modelde bireysel örtülü bilgi bireysel açık bilgiye dönüşmekte olup son olarak örgütsel bilgiye dönüşen bir sarmaldan bahsetmektedirler (Nonaka & Takeuchi, 1995: 71).

Bir işletmede bilgiden faydalanma becerisi bilgiyi meydana getiren, bölüşen ve kullanan işletme içindeki kişilere tabidir. Bilgiden faydalanma yalnızca insanların kendi bilgilerini başkalarıyla paylaştığında olabilmektedir. Bilgi paylaşımı dayanak olarak bilgiyi örgütte çalışan diğer kişilerin de faydalanabileceği duruma kavuşturma halidir. Kişiler arasındaki bilgi paylaşım durumu bir kişi tarafından oluşturulan bilginin başka bir kişi tarafından kavranabilir, tutunabilir ve de faydalanabilir duruma evrilmesi sürecidir. Paylaşım kavramı, bilgiyi elinde tutan kişinin farkında olarak başkalarının faydalanmasına açmasını belirtir. Bununla beraber paylaşım, paylaşımcının bilgisinin kaynaklığını bırakmadığını alternatif olarak kaynak ve alıcı arasındaki ortak bir bilgi aidiyeti ile noktalandığını anlatır (Ipe,2003:341).

Bilgi paylaşımı örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan olarak iki şekilde meydana gelebilmektedir. Bu noktadaki farklılık bilgi paylaşımına göre herhangi bir idare etme sürecinin veya teftiş sürecinin verimli olması ile ilgilidir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımı, herhangi iki kişi arasında rastlantısal olarak herhangi koşula tabi olmadan sözlü iletişim anında istemsiz olarak oluşan bilgi paylaşım şeklidir. Bu paylaşım iki kişi arasında karşılıklı olabileceği gibi farklı iletişim kanallarıyla da oluşabilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımının idare edilmesi epey zordur.

Biçimsel bilgi paylaşımı, herhangi bir örgütte bilhassa teknoloji vasıtasıyla belirli koşullar altında örgüt çalışanlarının hepsinde ortaya çıkan ve kendi aralarında oluşturulan bilgi paylaşımıdır. Biçimsel bilgi paylaşımının kontrolü ve gayelerini elde edip edemedikleri, bilgiyi paylaşan yan ile bilgiyi kabul eden yan vasıtasıyla kolaylıkla belirlenebilir (Yeniçeri ve Demirel,2007:222). Bilgi oluşturma sürecinin ikinci evresi dışarda tutmadır. Dışarda tutma,

örtülü bilginin açık bilgiye dönüşüm sağladığı bir aşamadır. Ön modeller, modeller, metaforlar vasıtasıyla örtülü bilgi açık hale dönüşebilmektedir (Akgün ve diğerleri, 2009,:33).

2.4. Örgütlerde Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

Örgütlerde bilgi paylaşımı, yalnızca teknolojik unsurları değil bununla beraber yönetim iradesi ve insan unsurlarını da etkilemektedir (Yeniçeri, İnce, 2005:124). Çalışanların bilgi paylaşımı tutumu iki kuram ile açıklanmaktadır.: İlk olarak ekonomik değişim kuramıdır. Ekonomik değişim kuramına göre bilgi paylaşımı, bedeli ödendiği durumda gerçekleşmektedir. Diğeri de sosyal değişim kuramıdır. Ekonomik değişim kuramı dışa ilişkin destekleri konu alırken, sosyal değişim teorisi ise içeriye ilişkin destekleri konu alır. Sosyal değişim özgül olmayan sorunları üstelediği için ekonomik değişim teorisinden farklılaşır (Bock ve Kim, 2002).

İşletmenin amaçlarının, stratejik yaklaşımın ve bilgi yönetimi stratejisinin belirli olmaması, bilgi paylaşımı uygulamalarının değerini ve faydalarını açık bir şekilde iletecek liderlik ve yönetsel ilkelerin eksikliği, yeni bilginin paylaşımı için resmi ve gayri resmi ortamın sınırlı olması, bireylerin bilgi paylaşımını daha fazla gerçekleştirmesi için motive eden önemsenme ve açık bir ödüllendirme sistemlerinin eksikliği, var olan örgüt kültürünün uygulamaların paylaşımını yeterli düzeyde desteklememesi, yetenekli ve deneyimli personelin bilgi saklama davranışının olmayışı, bilgi paylaşımını destekleyen alt yapı eksikliği, yeterli bilgi paylaşımı fırsatlarını destekleyecek işletme kaynaklarının kıtlığı, çalışma ortamındaki rekabetin olması, iletişim ve bilgi akışlarının belirli direktiflerle sınırlandırılması, fiziksel çalışma ortamı ve çalışma alanlarının yerleşimi, işletmeler arasındaki rekabet, kurumsal hiyerarşik yapı, bölümün yapısal büyüklüğü; örgütlerde bilgi paylaşımını etkileyen faktörler olarak ifade edilmiştir (Gider, Köseoğlu, Ocak, 2011:222).

Örgütün bilgi paylaşımı için koşullarının, ortamının uygun şartlarda olması gerekmektedir. Bu noktada örgüt kültürü, yöneticilerin ve çalışanların dürüst olmaları ve güvenilir bir ortamın olması önem kazanmaktadır. Özellikle yöneticilerin etik bir ortamda ekip çalışmasına ortam hazırlaması ve her türlü bilgiyi, yeteneği, tecrübeyi paylaşılabilir hale getirmesi beklenmektedir (Özçınar ve Karadal, 2002:220)

2.5. Bilgi Paylaşımının İşletmeye Sağladığı Faydalar

Bir örgütün önceden yapmış olduğu etkinliklerin ilgili olduğu yeni konular ortaya çıktığında, bu örgütün sahip olduğu bilgi, rekabet üstünlüğünün çıkış noktasını sağlayabilir. Olur da yeni istekler, örgütün önceden yaptığı etkinliklerinden alakasız oluşuyorsa, işletmenin elinde tuttuğu bilgi bir avantaj olmaktan çıkar ve örgütün hareket kabiliyetini yavaşlatabilir. Aynı şekilde, önceki tecrübelerini ya da ortak uygulamaları gerektiği kadar paylaşmayan üst düzey yöneticiler, bilgi süreçleri arasındaki çatışmaları engellemede sorunla karşılaşabilirler. Bilgiyi birleştirmeyle ilgilenen işletmeler ve çalışanlar, yenilikleri öğrenir ve de elinde tuttukları bilgilerini üst düzey yöneticilerinin uzmanlıklarına göre kullanarak yaratıcı yollarla onarmak için değiştirebilirler (Chalie, Rebentisch, 2003:1180-1183).

Bilgi örgütünün başarılı olmasının ilk öğesi, örgüt ve dışında güven unsurunu en üste seviyeye çıkarmak gelmektedir. Çalışanlar açısından da önemli bir kavram olan güven, sağlıklı bir iş ortamının da vazgeçilmez unsuru olmaktadır. İkinci olarak ise gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında teknolojiyi en verimli ve etkin şekilde kullanmaktır (Barutçugil, 2002:118-119).

Örgütler sahip oldukları bilgileri çağın gerektirdiği şekilde yenilemeli ve kullanılabilecek güncel bir biçime getirmelidirler. Bu döngüde örgütler devam eden tecrübelerini kapsayan bilgiyi genel bilgiye dönüştürürken diğer taraftan da bu bilgileri paylaşılacak hale getirerek örgüt üyelerinin ulaşabileceği duruma getirmektedir (Eberhagen, 2002:3).

2.6. Örgütlerde Bilgi Paylaşımını Artırmanın Yolları

Örgütlerde bilgi paylaşımının arttırmak için gerek çalışanların gerekse yöneticilerin izledikleri stratejiler aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Örgütsel Adaletin Arttırılması:

Adalet kavramı çalışanların örgüte olan bağlılıklarında ve örgüte katkı sağlamalarında önem arz eden bir kavramdır. Bu kavram çalışanların örgüte harcadıkları emeğin ve katkının çıktılarını bir başka örgütte çalışan kişilerin çıktıları ile karşılaştırmaları durumudur (Yeniçeri

ve diğerleri 2009:84). Bu kavramın örgütteki önemi için bilgi çalışanlar arasında paylaşılması gerekmektedir. Özellikle örgütte adil bir sistemin varlığına olan güven için yöneticilerin izledikleri stratejiler açısından bilgi paylaşımının katkısı büyük önem kazanmaktadır.

Örgüte Ait Bilgi-Enformasyon Altyapısının Geliştirilmesi:

Örgütte bilgiye ulaşımın kolaylığı ve çabukluğu açısından bilgi altyapısının çalışanlar açısından kullanımı gerekmektedir. Çalışana ve örgüte sağladığı faydalar şu şekilde ifade edilebilir; çalışanlar arasında bağlantıları kolaylaştırarak iş süreçlerini hızlandırır, teknik açıdan bilgi yönetimi sisteminin kurulumuna yardımcı olur, örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak verimliliği arttırır (Top ve Dilek, 2013: 286).

Örgüt Kültürü:

Çalışanların sahip oldukları bilginin örgüt içinde paylaşılması için ortamın buna uygun olması gerekmektedir. Bir örgütü diğerinden ayıran en temel unsurlardan birisi olan örgüt kültürü paylaşımın işlerlik kazanması bakımından önemli bir rol üstlenmektedir. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranış ve tutumlarına yön veren değerler, ritüeller ve alışkanlıklar olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 2004: 334). Bu bakımdan örgütün normlarına ve inançlarına uygun bir şekilde bilgi paylaşımı kavramını örgütün değeri haline getirmek gerekmektedir. Özellikle yöneticilerin planlama ve karar alma durumlarında çalışanları ilgilendiren konuları paylaşması ve paylaşmaya özendirici şekilde davranması örgüt kültürü faktörünün normları arasında olacaktır.

2.7. Bilgi Paylaşımının Önündeki Engeller

Örgütlerde bilgi paylaşımının yaygın hale getirilmesinin en önemli koşullarından birisi güvendir. Çalışanların korkuyla ve endişeyle çalıştıkları bir ortamda bilgi paylaşımı da olmayacaktır. Örgütte korkudan uzak ama güvene dayalı bir ortamın olması ile çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini daha rahat hissedeceklerdir (Barutçugil, 2002:116). Bilginin örgütler açısından değeri tartışılmazdır. Bilgiyi paylaşmanın yanı sıra, bilgiyi işlemek, saklamak, kullanılabilir ve paylaşılabilir hale gelmesi için gerekli alt yapıyı örgütte

desteklemek gerekir. Bilgiyi paylaşmaya yönelik yapılan destekleme faaliyetleri için teknolojik alt yapının oluşturulması, örgüt için uygun yazılımların çalışanların kullanabileceği şekilde organizasyona entegre edilmesi gerekmektedir. Rego'ya göre (2009) bilgi paylaşımına engel teşkil eden faktörler; teknolojik yetersizlikler, örgütsel engeller ve bireysel engellerdir. Yanı sıra örgütün bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için ekonomik ve teknolojik kaynağa da sahip olması gerekmektedir.

Önemli olan doğru insan kaynağı ile diğer kaynakları örgüt için etkin bir şekilde kullanımını sağlamaktır. Bilgi paylaşımını örgüt içinde etkileyen bir başka faktör ise ödüldür. Ödüllendirme yöntemi örgütün hedeflerine uygun nitelikte olmalıdır. Her çalışan farklı kişilik özelliklerine sahiptir, dolayısıyla ödül beklentisi ve ödülü algılaması da farklılık gösterecektir (Usta, Küçükaltan, 2012:75). Çalışanlar açısından özendirici ve motivasyon arttırıcı bir strateji olan ödüllendirme bilginin paylaşılmasını teşvik edici nitelikte olmalıdır.

Bilgi paylaşımını azaltan diğer etkenler şu şekilde özetlenebilir (Hauke, 2006:5-6):

- Bilgi paylaşımını desteklemeyen bir örgüt kültürü yapısı,
- Örgüt içinde yaşanan iletişim problemleri,
- Bilgi sistemlerini desteklemeyen teknolojik altyapı sıkıntısı,
- Yöneticilerin bilgi paylaşımını teşvik edici motivasyon eksikliği yaşamaları,
- Yeterli bilgiye sahip insan kaynağının yoksunluğu,
- Zaman azlığı ve
- Bilgi paylaşımını teşvik edici kaynakların azlığıdır.

Aşağıda yer alan tabloda bilgi paylaşımı kavramı ile ilgili yapılmış olan akademik çalışmalar yer verilmiştir.

Tablo 2.3.

2.8.Bilgi Paylaşımı ile İlgili Ulusal ve Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmalar

Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Karaaslan, Özler, Kulaklıoğlu	2009	Örgütsel vatandaşlık Bilgi paylaşımı	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	Kütahya defterdarlığında çalışan 167 kişi	Örgütsel vatandaşlık ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki çıkmıştır.	
Cheng, Lau, Ho	2009	Bilgi paylaşımı ölçeği	Nicel araştırma Regresyon analizi	Malezya'da özel bir üniversitede görev yapan 60 akademisyen	Bilgi paylaşımına karar verirken beklentilerin göz önüne alındığı vurgulanmıştır.	
Bahramzadeh, Khosroabadi	2009	*Örgütsel bağlılık *Bilgi paylaşımı	Nicel araştırma Regresyon analizi	Azard Üniversitesi'nde çalışan 145 akademisyen	Örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	
Seçkin, Demirel	2011	Örgütsel adalet Bilgi paylaşımı	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	İstanbul'da ilaç sektöründe çalışan 168 kişi	Örgütsel adalet ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**

Taş	2011	*İş tatmini ölçeği *Duygusal bağlılık ölçeği *Bilgi paylaşımı ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	Kocaeli Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Çalışan 845 personel	İş tatmini ile bilgi paylaşımının duygusal bağımlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.	Türkiye'de hizmet veren üniversite hastanelerinde görev yapan personele yapılabilir.
Zawawi, Zakaria, Kamarunzaman, Noordin, Sawal, Najid, Junos	2011	Bilgi paylaşımı ölçeği	Nicel araştırma Regresyon analizi	156 akademisyen	Bilgi paylaşımının engeli olarak bilgi teknolojilerindeki eksiklik tespit edilmiştir. Ayrıca ödüllendirme bilgiyi paylaşmada önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır.	
Karavardar	2012	*Bilgi paylaşımı ölçeği *Çalışan ilişkileri ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	İstanbul Anadolu yakasındaki özel bir bankanın 112 çalışanı	Saygı, destek durumları ile adalet algısı ve üstlerle ilişkilerin bilgi paylaşımı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.	
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**

Seyfi, Dilek	2013	Bilgi paylaşımı ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	Özel ve devlet sağlık kuruluşlarında çalışan 174 kişi	Bilgi paylaşımını etkileyen en önemli faktörler tepe yönetiminin tutumu olarak saptanmıştır.	
Neyestani, Piran, Nasabi, Nosrati, Maidanipour	2013	*Bilgi paylaşımı *Örgütsel bağlılık	Nicel araştırma Regresyon analizi	Shiraz Üniversitesi'nde çalışan 122 akademisyen	Bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	Başka değişkenler eklenerek çalışma yapılabilir.
Turgut, Beğenirbaş	2014	*İlişkisel sosyal sermaye ölçeği *Örtülü bilgi paylaşımı ölçeği *Yenilikçi davranış ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	Kütahya ilinde bir fabrikada çalışan 111 kişi	İlişkisel sosyal sermaye yenilikçi davranışını anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Ayrıca ilişkisel sosyal sermaye davranışı ile örtülü bilgi paylaşımı değişkeni arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	Farklı demografik değişkenler ile farklı meslek grupları ele alınarak araştırmalar yapılabilir.
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**

Aydoğan, Deniz	2014	*Bilgi paylaşımı *Örgütsel performans	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmesinde çalışan 187 kişi	İçsel ödül bilgi paylaşımı tutumunu ve ağılanan örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca bilgi yönetim sisteminin kalitesi bilgi paylaşımı davranışı ile örgütsel performansı pozitif yönde etkilemektedir.	Çalışma farklı sektörlerde yapılabilir.
Morçin, Morçin	2014	Bilgi paylaşımı ölçeği	Nicel araştırma Doğrulayıcı faktör analizi	Antalya'da faaliyet gösteren otelin 42 çalışanı	Bilgi paylaşımındaki en yüksek tutumu bireysel engeller olarak tespit edilmiştir.	Örneklem sayısı arttırılarak çalışma tekrarlanabilir.
Kutaniş, Mercan	2015	*Örgüt kültürü *Bilgi paylaşımı ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	TSK görev yapan 412 hemşire	Bilgi paylaşımının boyutları ile örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.	Örgütlerin bilgiyi paylaşmaya yönelik bir kültür oluşturmaları önerilmiştir.

Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Çemberci, Civelek, Sözer	2015	*Bilgi kalitesi ölçeği *Tedarik zinciri performansı ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	237 kişi	Örgütler arasında bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansı üzerinde etkisinde bilgi kalitesinin moderatör rolü olduğu tespit edilmiştir.	Araştırma farklı sektörlerde uygulanabilir.
Mansor, Mustaffa, Salleh	2015	Bilgi paylaşımı soruları	Nitel araştırma	10 akademisyen	Akademisyenlerin bilgiyi paylaşmalarında gönüllü olmaları, motivasyonlarının yüksek olması, çevresel ve kişisel faktörler rol oynamaktadır.	
Yüksel, Demir, Uçkun	2016	Internette bilgi paylaşımı ölçeği	Nicel veri analizi	372 ortaokul öğrencisi	Yaş ve cinsiyet düzeyinde internete bağlanıp bilgi paylaşımı farklılık göstermiştir.	Interneti sağlıklı ve verimli kullanımı için çocuklar ve aileler bilinçlendirilmelidir.
Arslan, Yener	2016	*Güdüleyici dil ölçeği *İşgören sessizliği *Örtük bilgi paylaşımı *Psikolojik rahatlık algısı ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	Stajyer öğretmenler (ilk-orta-lise)	İşgören sessizliği tam aracılık etkisinin varlığı söz konusudur, psikolojik rahatlık algısının düzenleyici bir etkisi bulunmamıştır.	Eğitim kurumlarında elde edilen çıktıların vaka halinde çalışmaları yapılabilir.

Yazar (lar)	Yıl	Değişkenler	Yöntem	Örneklem	Sonuç	Öneriler
Güngör, Celep	2016	*Örgüt içi bilgi paylaşımı ölçeği *Örgütsel öğrenme ölçeği *Entelektüel sermaye ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	İstanbul Bağcıla'da çalışan 408 öğretmen	Entelektüel sermaye örgütsel öğrenmeyi anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bilgi paylaşımı ile demografik etkenler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.	Değişik meslek gruplarına uygulama yapılıp karşılaştırma yapılabilir.
Eser, Ensari	2016	*Algılanan örgütsel destek ölçeği *Bilgi paylaşımı ölçeği *Değersiz olma kaygısı ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi Regresyon, korelasyon	217 sektör çalışanı	Yöneticilerin bilgiyi paylaşmaları ile çalışanlar değersiz olma kaygısı azalmış olup örgütsel desteğin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği doğrulanmıştır.	Örgüt kültürü değişken olarak eklenip çalışma tekrar yapılabilir.
Darko, Harker	2016	Bilgi paylaşımı	Vaka analizi	18 akademisyen	Bilgi paylaşımı örgütün kurumsal yapısına uygun bir şekilde akademisyenler tarafından bir kültür haline gelmesi gerektiği tespit edilmiştir.	Sonuçların geçerliliği için farklı sektörlerde yapılması önerilmektedir.

Bu bölümde bilgi, bilgi paylaşımı kavramı, önemi, bilgi paylaşım süreci, örgütleri etkileyen faktörleri, bilgi paylaşımını arttırmanın yolları konuları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise sinizm, örgütsel sinizm, örgütsel sinizmin önemi, nedenleri, sonuçları konu başlıkları altında incelenmeye çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde sinizm, örgütsel sinizm kavramları açıklanacaktır**.**

3.1. Örgütsel Sinizm

Çalışmanın bu bölümünde sinizm kavramı açıklandıktan sonra örgütsel sinizm konusu üzerinde tanımlara yer verilecektir. Kavramlarla ilgili detaylı bir alan yazın araştırması ortaya konacaktır.

3.1.1. Sinizm Kavramı

Sinizm kavramı Türk alan yazınında "sinisizm" "kinizm" olarak yer almaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde "kinizm" ile aynı manaya geldiği belirtilmiştir.(www.tdk.gov.tr) "İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm" olarak ifade edilmektedir. Sinizm (kynik) bir başka yoruma göre Yunanca Kynosarges isminden geldiği söylenmektedir. Ancak en yaygın hali ile kyon kelimesinden türetilmiş olup, Yunanca köpek manasına gelmektedir (Cevizci, 2009:106-107).

Eaton'a göre sinizm, kişilerin menfaatlerini korumak için dürüstlük, adalet gibi nitelikleri göz ardı ederek kişisel çıkarlarını korumayı amaç edinen felsefi bir düşüncedir (Eaton, 2000:6).

Sinik olarak adlandırılan insanların tek amaçları kendi çıkarlarını korumaktır. Diğer insanları ise kendi menfaatleri için hizmet etmesi gerektiğine inanan kişiler olarak ifade edilmektedir. Engellenme, mutsuzluk, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular içerisinde olmaktadırlar (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

Bakker, sinik insanların günlük hayatta yapmış oldukları işleri ahlaki-etik açıdan uygun olmayan biçimde yaptıklarını ileri sürmektedir (Bakker, 2007:119).

Graham ise kişilik özelliği olarak gördüğü sinizm davranışını sergileyen kişilerin bencil ve yalancı olduklarını görmektedir. Bir başka bakış açısında ise sinizm; kişiler arasındaki ilişkilere negatif duyguları yükleyerek olumsuz tutumlara yol açmaktadır (Abraham, 2000:271).

Vice sinik insanların, kurumlara ve insanlığa şüpheci ve güvensiz olarak baktığını ifade ederken, siniklerin başlıca motivasyon unsurunun kendi şahsi çıkarları olduğunu ifade etmiştir (Vice, 2011, 172).

Sinik kişiler, inançtan yoksun, güvensiz, alaycı tavırlar takınan, etrafı küçümseyen davranışlar içerisinde bulunmaktadırlar. Hayata bakış açıları şüphe, bencillik ve büyük bir güvensizlikten ibarettir. Bu bakış açısı üç temel unsur ile ifade edilmektedir. Bunlardan ilki kişilerin gelecekleriyle ilgili olarak çok yüksek beklenti içinde olmalarıdır. Gerçeği yansıtmayan bu beklentiler gerek kişilerde gerekse dış dünyaya ilişkin olarak hayal kırıklığı yaratmaktadır. Son olarak ise ihanete uğrama, aldatılma, kandırılma ve diğer kişiler tarafından kullanılma hislerini içerinde barındıran hayal kırıklığıdır (Kanter, Mirvis, 1989:3-18-19).

Kavramın temeli Antik Yunan'da bulunan sinikler okulundaki felsefi bir görüşe dayanmaktadır. M.Ö. 400'lü yıllara dayanan sinizm öğretisinin okuluna mensup üyelerine göre erdem ve bilgelik yaşamın en önemli amacıdır. Bu okulun kurucusu ise Sokrates'in öğrencisi olan Antisthenes'dir. Antisthenes'e göre insanların mutlu olmasına etken eden tek faktör kendi gücüdür (Cevizci, 2009: 164). Bilgeliğin sırrı kişinin kendi kendine yeterek başkasına ihtiyaç duymaması olduğunu savunmaktadır. Felsefi fikir okulunun bir diğer mensubu ise Sinop'lu Diyojen olmuştur (Kanter, Mirvis 1989:18). Gündüzleri elinde yanan bir fenerle dolaşan Diyojen; bunun sebebini *"dürüst bir insan arıyorum"* olarak vermiştir. Dolayısıyla siniklerin insanların dürüst olmadıklarına inandıkları görülmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012).

Tarihteki ilk siniklerden olan Antishenes, Sokrates'in öğretisini takip etmektedir. Yaşamın en büyük mutluluğunun erdemde saklı olduğunu ve bu erdemin bilgiyle kazanılacağını savunmaktadır (Hançerlioğlu, 2010:219).

Siniklerin toplumdaki birçok kuralı reddettikleri görülmektedir. Örneğin Diyojen'nin bir evde değil fıçı içerisinde yaşadığı iddia edilmektedir. Toplum kurumlarını benimsemeyen sinikler bu düşüncelerini davranışlarına da yansıtmışlardır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 342).

Sinizmin tarihçesi incelendiğinde günümüze kadar bir değişim geçirdiği tespit edilmiştir. Antik dönemde yaşanan sinizm ile günümüz sinizmi farklılık arz etmektedir. Daha olumsuz bir yapıya bürünmüş olan kavram, olumsuz duygular ve hoş karşılanmayan etkileşimler çağrıştırmaktadır (Helvacı, 2010: 384).

Bu bağlamda sinizm; olaylara ve durumlara eleştirel yaklaşan, memnuniyetsiz, kendi çıkarlarını her şeyin üzerinde gören negatif duygularla yüklü kişilerin inandığı bir felsefe akımı olarak nitelendirilebilir (Yangil, Baş, Aygün;2014:101). Sinik kişilerin başlıca özellikleri şu şekilde ifade etmek mümkündür (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008, s.54):

- Yalan söyleme, kendi çıkarları için başkalarını hiçe sayma ve sahtekarlık siniklere göre kişilerin başlıca karakter özellikleri arasında yer almaktadır,
- Diğer insanları yalancı ve egoist olarak nitelendirmektedirler,
- Sinikler, dostluğa ve arkadaşlığa önem vermezler,
- Diğer insanların güvenilmez olduklarını düşünmektedirler,
- Her davranışın altında art niyet ararlar ve
- Toplumu, kişileri ve grupları sert bir şekilde eleştirmekten çekinmezler.

Saruhan ve Yıldız (2009, 106) ise sinik kişilerin en belirgin özelliklerini şu şekilde ifade etmişlerdir;

- Çalıştıkları örgütü küçük görürler,
- Çalıştıkları örgüte karşı olumsuz duygular içerisindedirler,
- Çalıştıkları örgütle ilgili aşağılayıcı ithamlarda bulunurlar,
- Çalıştıkları örgütte her şeyi eleştirirler,
- Çalıştıkları örgütle ilgili olarak ileri geri konuşurlar,
- Çalıştıkları örgütte yaptıkları işlerle dalga geçerler,
- Çalıştıkları örgütte istedikleri pozisyonlara gelememişlerdir,
- Emekli olma havasındadırlar,
- Çalıştıkları örgütten bir şey beklemezler,
- Hiçbir şekilde müzakere taraftarı değillerdir ve
- Örgüt içinde dikey ilişkileri tercih ederler.

Yapılan araştırmalar sonucunda sinizmi kişilik özelliği olarak ele almak mümkündür. Kendileri dışındaki insanları değerlendirirken hayata bakış açıları itibariyle negatif duygular, şüpheci yaklaşımlar ve ahlaki değerlerin yoksunluğu içerisinde bir tutum sergilemektedirler.

3.1.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Sosyal bilimlerin birçok alanına araştırma konusu olan örgütsel sinizm kavramına ilişkin çalışmalar 1980'li yılların sonundan itibaren yoğun bir şekilde yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel sinizmi, örgütlerde yaşanan ve olumsuz sonuçlanan durumlara neden olarak gösterebilmek mümkündür. İnsana verilen önemin arttığı günümüzde rekabet avantajı yaratabilmek, değişim ve gelişime uyum sağlayabilmek için sinizm örgütlerin önem vermeleri

gereken bir konu haline gelmiştir. Litertürde kişilerin kendilerinden kaynaklanan ve kişilik özelliklerini temel alan, diğer insanlara karşı negatif duygularını ifade eden yaklaşım genel sinizm olarak ifade edilmektedir. Abraham; genel sinizmi; doğuştan gelen kişilik özelliklerinin davranışlarda negatif etki yaratması olarak tanımlamıştır (Abraham, 2000:271). Çalışanların örgütte adaletin ve dürüstlüğün yoksunluğuna olan inancının sonucunda örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır (Nafei, Kaifi, 2013:131). Örgütsel sinizm kişilerin üyesi oldukları örgütün neden olduğu faktörler sonucunda yaşanırken çalışanların örgüte şüphe, güvensizlik ve alaycı ifadeler içeren bir tutum takınmaları şeklinde gerçekleşmektedir.

Örgütsel sinizm kavramını kişilik özelliklerinden ziyade örgütsel sebeplere bağlı olarak ele alan bir araştırmada polisler üzerinde yapılmış olup, polislerin topluma hissettirdiği negatif unsurların varlığından söz edilmiştir. Bu unsurlar; düşmanlık ve nefret, güçsüzlük duygularıdır (Eaton, 2000:2).

Örgütsel sinizmin örgüte vereceği zarar ile ilgili yapılan çalışmalardan bir diğeri 1989 yılında Mirvis ve Kanter tarafından yapılmıştır. Amerika'daki şirket çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması ve bu kişilerde geleceğe yönelik olarak kaygı, mutsuzluk ve umutsuzluğun oluşması sinizmi tetiklemiştir. Kavramın şirketler açısından sorun teşkil ettiği ve nasıl yaygın hale geldiği ile ilgili çalışmalar yapılmıştır (Mirvis, Kanter,1989:379-380).
Karikatürist Scott Adams "Dilbert" adlı karakteriyle Amerikan şirketlerindeki mutsuz çalışanların gülünç hallerini mizahi bir dille ele almıştır (Eaton, 2000:1).

Kavramın alan yazında farklı bakış açılarıyla yapılmış tanımları bulunmaktadır. Bunlar içindeki en genel tanımını 1998 yılında Dean ve diğerleri şu şekilde ifade etmiştir: "*kişilerin çalıştıkları örgüte yönelik olarak bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları içeren negatif tutumudur".* Örgüte karşı negatif tutumlar ise örgütün bütünlük göstermediği, bununla beraber negatif tutumların artması ve aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergilemek şeklindedir. Dean ve diğerlerine göre sinizm kişilik özelliğinden ayrılıp bir durum ve tutum olarak görülmektedir. Kavram sadece tek bir sektörde ya da meslekte değil insanın olduğu her alanda kendini gösterebilir. Yukarıda da ifade edildiği gibi inançları, duyguları ve davranışları barındıran bir yapıya sahip olduğu için örgütün bütününe yöneliktir.

Bateman ve diğerlerine göre örgüte karşı geliştirilmiş olan negatif tutumların sebebini sosyal etkenlerde aramak gerekmektedir. (Bateman ve diğ, 1997:267)

Brandes ve Duncan (1995); örgütsel sinizmin bir tutum olduğu yönündeki ifadelerinde, kişilerin davranışlarının çıkarcı olduğu, sinizm sürecinde koşulların değişmeyeceği şeklindedir (Anderson, 1996:1400).

Anderson (1996, 1396-1398) örgütsel sinizm tutumunu örgütte meydana gelen umutsuzluk, hayal kırıklıkları gibi durumların yanında topluluklara ve kurumlara karşı duyulan olumsuz duygular şeklinde ifade etmektedir.

Örgütsel sinizmin temelinde örgütün bütünlüğünün olmadığına dair inanç ile eleştirel tutumlar bulunmaktadır (Naus, Iterson ve Roe, 2007, s. 689). Her örgütte hemen hemen sinik tutumlara sahip çalışanlar bulunmaktadır. Kalağan; örgüte karşı kişilerin negatif hisleri, küçük düşürücü tavırları ve eleştirel tutumları örgütsel sinizm olarak ifade etmektedir. Bu negatif tutumlara kişinin kendisinin yol açabileceği gibi örgüt kaynaklı problemlerde neden olabilmektedir. James yapmış olduğu çalışmada sinizmin kişilik özelliği değil olumsuz bir iş tutumu olduğunu ve dışsal tepkilere verilen bir cevap olduğunu ileri sürmektedir (James, 2005:8).

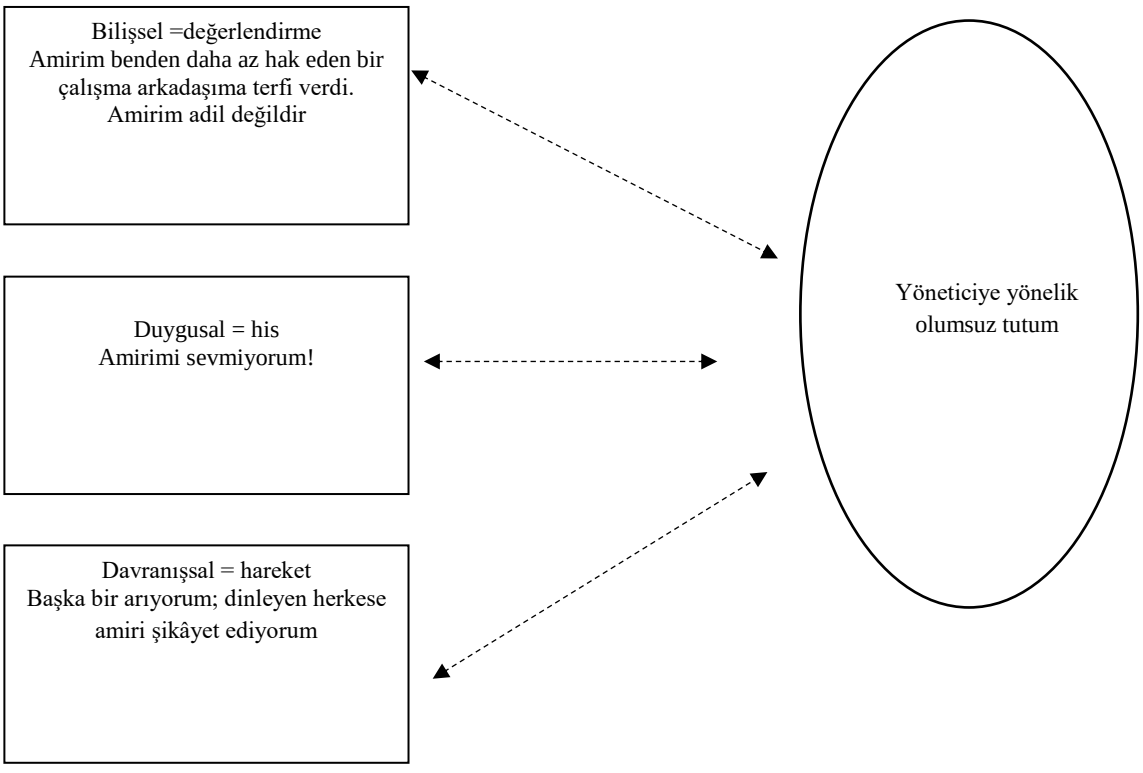
3.1.3. Örgütler/İşletmeler Açısından Örgütsel Sinizmin Önemi

Örgütsel sinizm kavramı, örgütlerde ortaya çıkması istenmeyen negatif bir tutumdur. Örgüt içinde farklı yapılara sahip bireylerin tutumları da farklılık göstermektedir. Yöneticilerin sinizmi anlamaları, farkına varmaları durumunda hem çalışanlara hem de örgüte bazı zararlar vermesi olası görülmektedir. Durumun üstesinden gelebilmek ve yıkıcı etkilerinden kurtulabilmek için örgüt strateji ve politikalarında birtakım yenilemeler yapılabilmektedir. Örgüt içinde çalışanlarda bu duygunun oluşmasında sıkıntı, hayal kırıklığı, güvensizlik, umutsuzluk gibi negatif duygular öncü olmaktadır. Çalışanların, örgütün politikalarını eleştiriyor olması, güvensizlik duyguları ile bu negatif tutumları devam ettirmeleri hem örgüte hem de çalışanlara zarar verebilmektedir. Bu noktada sinizme sebebiyet veren nedenler tespit edilerek örgüt üyeleri arasında bu negatif tutumun yayılması önlenebilir düzeyde olmalıdır. Günümüzde örgütlerde yaşanan sinizmin birçok farklı sonucu olabilmektedir. Mobbing, işten ayrılma, tükenmişlik ve çatışmalar bunlardan sadece birkaçıdır. Örgütün ve çalışanların verimliliğini azaltan ve taraflara kalıcı hasarlar veren örgütsel sinizm kavramı örgüt içinde olumsuz bir hava yaratmaktadır. Yöneticilerin oluşabilecek sinizm olgusunu önceden tahmin edebilmeleri ile çalışanlara ve örgüte vereceği olası zararlar da önlenebilir bir olgu olabilmektedir.

3.1.4. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmi "*bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumu*" olarak ifade eden Dean ve diğerlerinin tanımı literatürde en yaygın haliyle kabul görmektedir. Kavram, tutum olarak ifadelerde yer almaktadır. Düşünce, duygu ve davranış faktörlerinin her biri diğeri ile ahenk içerisinde olduğu gibi birbirlerinden olumsuz olarak da etkilenmektedir. Kişiler açısından ele aldığımızda dış çevre unsurlarına karşı hissedilen duygular, düşünceler ile davranışlar süreklilik göstererek bir döngü halindedirler. Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu; örgütte dürüstlüğün olmadığına dair inancı, fikirleri ve kişilerin sahip oldukları enformasyondan oluşmaktadır (Robbins ve diğerleri, 2013:224). Tutumun bilişsel öğesinde kişilerin tecrübeleri, bilgi birikimleri ile tutuma karşı inançları söz konusudur (Güney, 2013, s. 102). Duygusal (duyuşsal) boyutu; öfke, kızgınlık, endişe duyma, sinirlenme gibi hislerle alakalıdır. Kişilerin tutum nesnesine karşı sahip olduğu duygu ve değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 106). Davranışsal boyutu ise, kişilerin çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri mizahi dalga geçmeler ile memnuniyetsizlik, şikayet etme gibi davranışları ifade etmektedir. Davranış öğesinde birine ya da herhangi bir şeye karşı davranma niyeti söz konusu olmaktadır (Robbins ve diğerleri, 2013, s. 224).

Robbins ve Judge tutumun üç öğesini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir. Bkz. **Şekil:3.1.**



Şekil 3.1: Tutumun Bileşenleri. Kaynak: Robins ve Judge, (2012:73)

Şekil 3.1'de ifade edilen örnekte örgütte çalışan kişi terfi alamamış olup yerine bir başka çalışan almıştır. Çalışan yöneticisine olan tutumunda hak ettiğini düşünmesi biliş, yöneticisine olan olumsuz hisler (sevmemek gibi) duygu, başka bir işe bakma hali ise davranış öğelerini göstermektedir. Bu bağlamda bilişin duyguyu, duygunun da davranışı meydana getirdiği göz önüne alındığında bu öğeleri birbirlerinden ayırmak oldukça zordur (Robins ve Judge, 2012:73).

3.1.4.1. Bilişsel (inanç) Boyut

Örgütsel sinizmin bu boyutu inceleme, sezgi ile tecrübelerle bilgiye sahip olarak fikirleri şekillendiren düşünen ve uygulamaya geçiren kişilerin sahip oldukları sinizm türüdür (Naus, 2007). Çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı güvensizlik ile inançsızlık duygularını besledikleri sinizmdir (Helvacı ve Çetin, 2012).

Örgütlerin uygulamalarında, tarafsızlık, adalet ve iyi niyetten yoksun olma durumları örgütsel siniklerin inanış biçimleridir. Sinik kişiler çoğu zaman, bu prensiplerin uygulanmadığına ve karaktersiz davranışların ilke haline getirildiğine, kişilerin davranışlarının dengesiz ve kuşku duyulacak biçimde olduğuna, davranışların altında saklı güdülerin bulunduğuna kanaat getirirler. Bu nedenle, iyi niyetten çok hainlik ile karşılaşacaklarını düşünürler (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 345). Tutumun en önemli unsurlarından biri olan bilişsel öğe (cognitive component), tutum ile ilgili insan, durum, hadise veya nesneye ilişkin elde bulundurulan tüm bilgi, tecrübe, inanç ve düşünceleridir (İnceoğlu, 2010, s. 24). Örgütsel sinizmin bu boyutu sinik davranışlara ve hissedilen duygulara sebep olmaktadır. Yapılmış çalışmalarda negatif duyguların bu boyuta sebep olduğu tespit edilmiştir. Cook ve Medley tarafından oluşturulmuş olan düşmanca tavırlar ölçeğinin ifadelerinde inanç kelimesi vurgulanmıştır. (Barefoot, 1989:322).

Örgütsel sinizm ile ilgili birçok olumsuz düşünceden söz etmek mümkündür. Bu boyutun en önemli vurgusu örgütün bütünlük konusundaki noksanlığına olan inancı ifade etmektedir (Brandes, 1997; Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998).

Guastello ve arkadaşlarına göre, sinik çalışanlar örgütte haklarının suistimal edildiğine inanırlar. Örgütte uygulamaların kurallara bağlı olmadığına inanmakla beraber yöneticilerin

söylemlerinin gerçeği yansıtmadığını düşünerek eşitlik, adalet, iyi niyet gibi insani duyguların yoksunluğu içindendirler.

Bir başka çalışmada yine siniklerin hiçbir şeyin yolunda girmeyeceğine olan inançları ele alınmıştır. Siniklerin diğer insanların başarısızlıklarının yer aldığı sistemin düzelmeyeceği yönündeki inançlara sahip olmasıdır. Sinikler, örgütteki sorunların düzeltilebilir olmasına rağmen sistemin kendi içerisinde bulunan bazı noksanlıklardan dolayı değişimin ve iyileştirmeye yönelik faaliyetlerin bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar (McClough, vd. 1998, s.32).

Yapmış olduğu çalışmada Kalağan; sinik tutum içerisinde olan kişilerin örgütün uygulamalarının temel prensiplerden yoksun olduğunu düşünmesi, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin kendi menfaatleri doğrultusunda davrandıklarını algılamaları ve örgütün güvenilmez olduğuna kanaat getirmesine yönelik olarak inançlara sahip oldukları vurgulanmıştır.

3.1.4.2. Duyuşsal (duygu) Boyut

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunda, kişilerin olumlu ya da olumsuz duyguları ile sübjektif yargıları barındıran hissi ve tepkiler söz konusu olmaktadır. Sinikler bu boyutta örgütlerini hor görüp öfke duygusuna kapılmaktadırlar. Çalıştıkları ortamı düşündükçe sinir, öfke, üzüntü ve tükenmişlik gibi duygular hissetmektedirler. Izard duygusal boyutu dokuz temel duygu ile ifade etmiştir. Bunlar; "ilgi-heyecan, keyif, sürpriz-irkilme, tehlike-acı, öfke, iğrenme- tiksinme, hor görme, korku, utanç-aşağılama" şeklindedir. Stanley ve diğerleri (2005) yapmış olduğu çalışmada kişilerin kararlarının sonucunda davranışlarının altında yatan ima edici tutumlarını güvensizlik şeklinde ifade ederek duyuşsal öğeye dikkat çekmiştir.

3.1.4.3. Davranışsal (davranış) Boyut

Örgütsel sinizmin son boyutu, kötümser ve sıklıkla küçük görücü davranışları ifade etmektedir. Örgüt hakkında sinik tutum gösteren çalışanlar, bu boyutta ileride yapacakları etkinliklere yönelik olarak karamsar ve umutsuz olmakla beraber genellikle kişiyi aşağılamaya yönelik davranışlarda bulunabilirler (Dean, Brandes ve Dharwadkar,1998:346). Aşağılayıcı, küçümseyici duygularla birlikte örgütü sert bir şekilde eleştiren davranışlar bütününü ifade etmektedir. Bu eleştiriler ise örgüte yönelik dürüstlüğün ve içtenliğin olmadığına yönelik yapılmaktadır. Sinikler tutumlarını ifade ederken mizahı alaycı bir şekilde kullanırlar (Brandes,

1997:31). Örgüt içinde sözel bir şekilde ifade edemedikleri tutumlarını beden dillerini kötüye kullanarak gösterirler. Örneğin sert bir bakışla başkalarını rahatsız etmek, alaycı, aşağılayıcı ve zoraki gülümsemeler, yapmacık konuşmalar şeklindeki davranışları içermektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar,1998:346). Ayrıca siniklerin çalıştıkları örgütün hedefleriyle dalga geçtikleri de tespit edilmiştir. Bu davranışın altında yatan neden ise örgütün sadakatsizliğine ve samimiyetsizliğine maruz kalmaları olabilmektedir (Brandes, 1997:35).

3.2. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Ulusal ve uluslararası alan yazında yapılmış çalışmalar neticesinde örgütsel sinizm kuramları; atfetme, tutum, sosyal değişim, duygusal olaylar ve sosyal güdülenme çerçevesinde ele alınmıştır. Bu kuramlar sırasıyla aşağıda ele alınmaya çalışılavaktır.

3.2.1. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramı, insan davranışını nedensellik çerçevesinde değerlendirilmesini ve bu davranışların altında yatan sebepleri anlama arzusundan kaynaklanmaktadır. İnsanların davranışları ise kişisel özelliklerden ve yaşadığı çevresel şartlardan etkilenmektedir. Atfetme teorisi insanların kendi davranışları ile diğer insanların davranışlarını ne şekilde değerlendirdiğinin çıkarımlarını ifade etmektedir (Andersson, 1996). Diğer insanların kişisel özelliklerini bilmek olaylar ve durumları daha iyi anlamaya yol açmaktadır (Sezgin, Tolay, Sürgevil, 2016:18). Atfetme kuramı ilk kez 1958 yılında Heider'in çalışmasında yer almıştır. Katkı teorisi, anlam yükleme teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Kişiler günlük yaşamdaki olayları durumları değerlendirirken kendi değer yargıları, duygu ve düşünceleri çerçevesinde atıflar yapmaktadır. İnsanların gerek kendilerinin gerekse diğer insanların davranışlarını anlamaya çalışması ve geleceğe yönelik olarak tahmin etmeye çalışması çeşitli biçimlerde yüklemeler-atıflar yapması ile gerçekleşmektedir (Duman, 2004:129).

Çünkü bu teori; kişilerin gelecek dönemlerdeki olaylara bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bağlamda vereceği dışa vurumlar açısından önemli bir faktör kaynağıdır (Schell, Bruning ve Colvin, 1995). İnsan davranışının neden ve sonuçlarına dair açıklamalar yapan atıf teorisi örgütsel davranış alanında da etkili bir yere sahiptir.

3.2.2. Tutum Kuramı

Örgütsel sinizmin özelliklerini davranışlar ile ifade etmeye çalışan kuramdır. Herhangi bir şeyi iyi ya da kötü olarak değerlendirmektir. Tutumların bilişsel ve duygusal boyutları örgütsel sinizm ile ilgili çalışmalarda önemli olmuştur (Kalağan, 2009). Bu kuram Pratkanis ve Greenwald tarafından yapılan çalışmada sosyo bilişsel bir biçimde ele alınan tutumların örnek teşkil edici yönlerini ele almaktadır. Tutum konusunda çalışmalar yaparak bilinen tanımlar ışığında bazı özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir: (aktaran, Köklü, 1995:81, James, 2005:12-13)

- Deneyim ile düzenlenebilmektedir.
- Olaylar ve durumlar karşısında eylemsel bir hal almaktadır.
- Olumlu ve olumsuz karşılıklar alma durumunda hazır olma hali söz konusudur.
- Tutum hafızada temsil edilmektedir ve
- Tutumlara ait duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutların neden ve sonuçları fark edilebilir şekilde değerlendirilmektedir.

Tutumların değeri her insanda farklılık göstermektedir. Tutumun bileşenlerinden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutların gücü ve etkisi kişilerde farklılık göstermektedir (Maio ve Haddock, 2010, s.4). Tutum ile davranış arasındaki ilişkiye bakacak olursak Alan Wicker yapmış olduğu çalışmada tutumun davranışlar üzerindeki etkisi %2 olarak ifade edilmiştir. Başka bir çalışmada ise Steven Kraus, bu etkinin %38'ye çıktığını tespit etmiştir.

3.2.3. Sosyal Değişim Kuramı

Bu kurama göre sinizm, çalışanların beklentilerinin karşılanmaması durumunda, verilen sözlerin yerine getirilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sosyal ilişkilere dahil olmaları ile saygı görme, ödüllendirilme gibi beklentilerle bu ilişkileri sürdürmesi şeklindedir (Akman, 2013). Çalışanlar kendilerine güven duyulduğunu algıladıkları takdirde örgüt içinde zarar verici sinik davranışlardan kaçınacaktır. Örgütsel sinizm sosyal değişim kuralları bozulduğunda ortaya çıkmaktadır. Balu, (1964) sosyal değişim kuramını tanımlarken örgütte

çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkilerin değişim olduğunu ve tarafların beklentilerinin karşılıklı olduğunu vurgulamıştır (Allen vd., 2003: 107; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703).

3.2.4. Beklenti Kuramı

Alan yazında geçen adıyla beklenti kuramı, süreç teorileri arasında yer almaktadır. Motivasyon kavramını, davranışın başlamasından bitmesine kadar olan zaman içerisinde oluşan değişimi açıklayan kuramdır. Sonuç odaklı olan kuram, Victor Vroom (1964) tarafından ortaya atılmış olup daha sonra Porter ve Lawler (1968) tarafından da yapılan çalışmalarla daha kapsamlı hale gelmiştir. Kurama göre, kişilerin çalıştıkları işte göstermiş oldukları başarı ile ödül alacaklarına olan inanç ve gayretleri performanslarını göstermektedir. Vroom'un beklenti kuramı üç değişkenden oluşmaktadır. Değer (valence), araçsallık (instrumentality) ile beklenti (expectancy) şeklindendir. Değer bileşeni kazanılan sonuçlar kişi için önemli mi? Sorusunun yanıtını açıklamaktadır. Ödüllerin değerini ve derinliğini ifade etmektedir.

Lunenburg beklenti kuramını dört ana başlıkta toplamıştır; (Lunenburg, 2011:3)

- Kişiler örgütlerinde motivasyon ve deneyimlerine ilişkin olarak birtakım beklentilerle yer almaktadırlar, ve bu beklentiler çalışanların davranışlarını belirlemektedir.
- Kişiler çalıştıkları örgütlerden yüksek maaş, iş garantisi beklentisi içindendirler.
- Kişiler tercihlerini yaparken sonucu kendileri için en iyi olanı seçerler.
- Kişiler kendi beklentileri ışığında tercihlerde bulunurlar ve bunu yaparken de özgürdürler.

Araçsallık bileşeni, kişilerin çalışmaları sonunda ödülü kazanacaklarına olan inancın değeridir. Yani çalışanlar performans gösterecekler daha sonra da karşılığını alacaklar inancı içindedirler (Lunenburg, 2011:2). Son bileşen beklentide ise gayretlerin ödül ile sonlanacağına ilişkin olasılıklar ifade edilmektedir. Çalışanlarda davranış ile ödül arasında bir ilişki olduğu inancı varsa o davranışı gerçekleştirmek için eyleme geçeceklerdir (Saruhan ve Yıldız, 2009:254).

Vroom tarafından ifade edilen beklenti kuramı formülle şu şekilde ifade edilmektedir:

Motivasyon=Değer X Beklenti

Kişilerin değer ve beklenti algıları arttıkça gayretleri sonunda sahip olacağı ödüller de aratacaktır. Beklenti kuramında çalışanların göstermiş oldukları performansları başarılı olarak nitelendirildiğinde güven, dostluk, ücret artışı gibi beklentiler olacakken, olumsuz olması halinde ise kötümserlik, güvensizlik, endişe gibi negatif sonuçlar doğuracaktır. Çabasının karşılığını alamayan çalışan ise hayal kırıklığı yaşayarak sinik tutum ve davranışlarda bulunacaktır (Akman, 2013:23). Bu noktada beklenti kuramı ile örgütsel sinizm kavramları arasında ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Kalağan, 2009).

3.3. Örgütsel Sinizm Türleri

Alan yazında örgütsel sinizmin türleri arasında yapılan sınıflandırmalar ana başlıklarıyla benzerlik göstermektedir. Andersson, sinizmi çalışan ve iş sinizmi olmak üzere iki şekilde gruplamıştır. Dean ve diğerleri ise; kişilik sinizmi, iş-mesleki sinizmi, çalışan sinizmi, toplumsal-kuramsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş gruba ayırmıştır. Abraham ‘ da aynı şekilde beş sinizm türü olduğunu belirtmiştir. Bunlar sırasıyla; kişilik sinizmi, toplumsal sinizm,

3.3.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi insan davranışlarının olumsuz algılanışını ifade etmektedir. Bu sinizm türüne genel sinizm de denilmektedir. Kişilik sinizminin ortaya çıkış sebebi kişilik özellikleriyle alakalıdır. Bu sinizmi türünde doğuştan gelen ve zaman içerisinde değişiklik göstermeyecek olan insan davranışının olumsuz yönünü ele alan bir tutumu ele alınmaktadır. Bu negatif tutumun içinde öfke, kin ve güvensizlik bulunmaktadır (Abraham, 2000:270). Kişilerin içsel, ruhsal, duygusal halleri ile ilgili bir kavramdır. Kişisel temeller üzerinde kurulu olan kişilik sinizmi diğer sinizm türleri ile ilişki halindedir. Örgütsel sinizmde örgütten kaynaklanan sebeplerden dolayı kişi sinik tutumlara sahip olmaktadır. Abraham yapmış olduğu araştırmada kişilik sinizmin örgütsel sinizm üzerinde kuvvetli bir belirleyici unsur olduğunu tespit etmiştir.

Kişilik sinizmi yaşayan kişilerin hayata bakış açıları olumsuzdur. Dolayısıyla örgütsel adalete karşı daha hassastırlar. Örgütte karşılaştıkları herhangi bir durumda adaletsizliğe uğradıkları inancı ile çalışanlar bu sinizme kapılabileceklerdir. Cook ve Medley’in (1954) hazırlamış oldukları Minesota Çok yönlü Kişilik Envanteri, düşmanlık ölçeğine dayanmaktadır.

Sinizm ile ilgili çalışmalarda kullanılan bu ölçeğin iki boyutundan biri “hostility” yani düşmanlıktır. Temeli bu ölçeğe dayanan birçok ölçek geliştirilmiştir. Bunlar; 1986 yılında Costa ve diğerlerinin sinizm ve paranoyak yabancılaşma ölçeği, bir diğeri Barefoot ve diğerlerinin 1989 yılında Cook ve Medley’in ölçeğinden altı alt ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden birisi sinizm ölçeğidir. Greenglass ile Julkunen ise sinik güvensizlik ölçeğini geliştirmişlerdir (Dean ve diğerleri, 1998:342). Bu araştırmalar sonucunda sinik kişilik yapısına sahip kişilerin kendileri dışındaki herkesi güvenilmez, çıkarcı olarak nitelendirdiği söylenebilir.

3.3.2. Toplumsal-Sosyal Sinizm

Toplumsal sinizm, kişilerin kurumlarına ve ülkelerine karşı hissettikleri güvensizlik olarak ifade edilmekte ve kişi ile toplum arasındaki toplumsal anlaşmaya uymamanın bir sonucu olarak görülmektedir (Mirvis ve Kanter, 1989:59, Abraham, 2000:279).

Toplumsal sinizmde, sinik bireyler kendi içlerinden çalıştıkları kuruma kötülük yapmayı tasarlayıp, çalışma arkadaşlarını da buna katmaya çalışmaktadırlar (Çarıkçı, Bektaş, Turak,2013:130).

Çalışanların toplumsal ve ekonomik kurumlara ilgisiz olması, toplumsal sinizmin özeliklerinden biridir. Bu noktada, çalışanların algıladığı her atama ve menfaat yaklaşımı, "Benim için ne var?" gibi ümitsiz ve kısa vadeli beklentilere sebep olmaktadır. Toplumsal sinizmde, çalışma arkadaşlarının kıskanılması, kişilerin başarılarıyla dalga geçilmesi ve kişilerin başarılarını ilişkilerine ve maddi varlıklarına bağlanması söz konusudur (Abraham, 2000:272).

Leung, Olivia ve Leung’a göre toplumsal sinizm sosyal kurumlara karşı duyulan güvensizlik, hayatın mutsuzluk ve umutsuzluk bağlamında çalışanların diğerlerini istismar ettiğine dair düşünce ve tutumlardan ibarettir (Leung, Olivia, Leung: 2010:318). Kanter ve Mirvis, kişilerin toplumsal sinizm yaşamalarını sosyal, ekonomik ve siyasi değişimlerle çalışanların geleceklerine dair çaresizlik ile ümitsizliğe kapılmalarını neden olarak göstermişlerdir.

3.3.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizm; çalışanların örgüte, üstlerine, diğer örgüt çalışanlarına karşı güvensizlik içeren negatif tutumudur. Burada sinizmin üç tür olası hedefi görülmektedir. Bunlar iş örgütü, üstler yani yöneticiler ve örgütte diğer çalışanlardır (Andersson, 1996: 1403). Çalışan sinizmi örgütü ve çalışanları hedef almaktadır. Bu bağlamda örgütün faaliyetlerine ilişkin hor görme, küçümseme, umutsuzluk gibi negatif tutumlar beslenmektedir (Abraham, 2000:272).

Kişilik sinizminde adaletsizlik ve eşitsizlik hissi diğer sinizm türlerinden farklılık göstermektedir. Gerek psikolojik iş sözleşmesi ihlalleri gerekse diğer sözleşmelerde yaşanan durumlar bu sinizm türünün kaynağı haline gelmiştir (Andersson, 1996: 1403). Ancak bu sinizm türü kontrol edilebilir ve iyileştirme yapılarak örgütte yönetilebilir bir hal alabilir. Örneğin çalışma koşullarının çalışanlar lehine değişmesi, şeffaf bir yönetim anlayışı ile eşitliğe dikkat çekici stratejilerin izlenmesi ile kontrol edilebilir (Abraham: 2000:272).

3.3.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Başarısız değişim çabaları ile ilgili bir tepki olarak karşımıza çıkan örgütsel değişim sinizmi; gelecek çabaların da başarısız olacağı kötümserliğine sahip bir düşünceyi kapsamaktadır. Bu noktada, yönetimin psikolojik sözleşme ihlali açısından toplu performansı devamlı geliştirecek kaynakları arama sorumluluğunu göz ardı ettiği algılanır. Bir değişim gayreti başarıya ulaşamadığında sinikler üzüntü ve hainliğe maruz kalmış gibi hissederler.

Gelecekteki gayretlerin de başarılı olamayacağına ilişkin karamsarlık inancı ile maruz kalacakları hayal kırıklığına karşı savunan bir koruma mekanizması gibi işler (Abraham 2000; 272). Kötümser bakış açısı ve siniklerin değişim çabalarına negatif yaklaşması örgütlerdeki değişim çabalarının başarısız olma kaynağı olarak gösterilmektedir (Wanous ve diğerleri, 2000:133). Sinizmin örgütte yaygın bir şekil haline gelmiş olması, değişim için yapılan tüm gayretlere engel teşkil edecektir (Tolay, Dalkılıç, Sezgin, 2017:102).

Bu sinizm türü; kötümserlik boyutu ile kötüleme boyutundan oluşmuştur. Psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde ele alınan bu değişim türünde yöneticiler tarafından çalışanlar değişim için yapılan faaliyetlerin kendileri aleyhine yapılmış olarak görmektedirler.

Kötümserlik boyutunda çalışan sinikler geleceğe yönelik tüm değişim çabalarına yönelik geliştirdikleri karamsarlık temelli bir tutum sergilemektedirler. Başarısız olmuş olan değişim faaliyetlerine karşı verilen tepkiler söz konusudur. Dolayısıyla sonucun başarısız olması sinik çalışanlarda aldatılmışlık hissi yaratmış olup geleceğe dair umutsuzluk ve

güvensizlik kaygılarına kapılacaklardır. Kötüleme boyundan ise değişim için çaba harcayan kişilerin işlerini yaparken başarısız olmaları halinde ortaya çıkmaktadır (Abraham, 2000:272).

Değişim çalışmalarında çalışanların yeterli desteklerinin olmaması, örgütlerde başarısızlığa veya istenen düzeyde başarıya ulaşılamamasına sebep olur. Böylece meydana gelen başarısızlık, yeniden deneme girişiminde bulunma isteğine engel olan sinik düşünceleri desteklemiş olur. Bunun yanında çok az sayıda değişim girişimi üst yönetimin ve çalışanların yeterli desteği olmaksızın uygulamada yer almıştır. Birçok yeniliğin başarısı gönüllü bir bağlılığa ve bu tür davranışların devamına bağlıdır. Ayrıca sinik çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını veya işlerine karşı motivasyonlarını kaybedebilirler ve işe gelmeme durumları ve şikâyetler artabilir. Bu durum örgütlerde değişimi planlama ve yönetme süreçlerinde önemli bir belirleyicidir. Bu nedenle sinizm, örgütlerde değişimin önünde önemli bir engeldir.

Reichers ve diğerleri (1997), değişim konusundaki sinizmi azaltmak ve yönetmek için birçok tavsiyede bulunmuştur. Örgüt için yapılan değişim çabalarına yeterli desteğin gösterilmemesi örgütü başarısızlığa götürecektir. Bu başarıda en büyük engel ise siniklerdir. Kendi negatif tutumlarının yanı sıra diğer çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkilemektedirler. Reichers ve diğerleri değişim için sinizmi azaltma stratejilerini yaptıkları çalışmada şu şekilde ifade etmişlerdir: (Reichers, 1997:12)

- Kararlara çalışanları da dahil etmek.
- Değişim çalışma ve faaliyetleri hakkında çalışanlara bilgi vermek.
- Örgüt içinde çalışma verimliliğini arttırma.
- Değişime ilişkin yapılan çalışmalara çalışanlar açısından bakma.
- Çalışanlara duygu ve düşüncelerini açıklama imkanı verme.
- Değişim ile ilgili başarılı çalışmaları teşvik etme.
- Çalışanları gayretleri için ödüllendirmek ve
- Güven ortamı yaratmaktır.

3.3.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm yapılan işin, mesleğin kapsamına ilişkin duyulan sinizmdir (Kutanis ve Dikili, 2010: 272). İşle ilgili olarak umursamazlık, kopukluk, tükenmişlik gibi ifadelerle nitelendirilmektedir. Mesleki sinizmin ortaya çıkması iki nedene bağlanmaktadır. Bunlardan ilki kişi ve rol çatışması bir diğeri ise rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır (Balıkçıoğlu, 2013:18). Kişi-rol çatışmasında, kişilerin yapmış oldukları iş ve ya meslekleriyle ilgili değerlerle kişisel

değerler arasındaki çatışmayı ifade etmektedir. Örgüt çalışanları kendi duygularını, yaptıkları mesleğe yansıtmamaları gerekmektedir. Rol belirsizliğinde ise kişilerin yapmış oldukları işle ilgili olarak iş tanımlarını bilememesidir. Rol çatışması ise çalışanlarla yöneticilerin beklentilerinin (tarafların) karşılıklı olarak örtüşmemesi durumudur (Andersson, 1996:1413).

3.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler

Bu faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel sinizmin nedenleri literatürde olduğu üzere; kişisel ve örgütsel nedenler olarak iki farklı şekilde açıklanacaktır. Örgütsel sinizmi meydana getiren farklı nedenler vardır. Bu kişisel nedenlerin en önemlileri aşağıdadır:

Yaş

Yaş faktörü kişilerin mesleklerine ait davranışlarını ve beklentilerini etkilemektedir. Özellikle iş hayatına ilk adımı atan çalışanlar örgütten ve kariyer planlarından çok büyük beklentiler içerisine girmektedirler. Bu beklentilerin karşılanamaması halinde ise örgütsel sinizm davranışları ortaya çıkacaktır (Çakır, 2001:107).

Cinsiyet

Alan yazında yapılmış olan çalışmalar sonucunda örgütsel sinizm ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Yapıcı, 2010:43) Ancak kadınların ve erkeklerin kişilik özellikleri ile iş hayatından beklentilerini göz önüne alırsak kadınların örgütsel sinizme yakalanma ihtimalleri erkeklerle kıyaslandığında belki farklılık gösterebilecektir.

Eğitim Durumu

Örgütsel sinizm ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel sinizm seviyelerinde de artış gözlenmiştir (Andersson, Bateman, 1997:449). Mirvis ve Kanter yapmış oldukları çalışmada eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların beklentilerinin de yüksek olması sebebiyle sinik tutum sergilemeleri

daha yaygındır. Buna karşılık eğitim seviyesi düşük olan çalışanlar ise durumları daha kolay kabullendikleri için sinizm yaşamayacaklardır. Tükeltürk ve arkadaşları (2009) ile Tokgöz ve Yılmaz (2008) otel işletmelerine yönelik yaptıkları çalışmalarında sinizm düzeyleri çalışanların eğitim seviyelerine göre başkalaştığını ve eğitim seviyesi arttıkça sinizm düzeyinin de arttığını ifade etmişlerdir. Fakat örgütsel sinizm ile ilgili ölçekleri bir tekstil işletmesinde gözlemleyen Erdost ve arkadaşları (2007) ise, aksine eğitim seviyesi daha düşük olan kişilerin (yaşama karşı daha karamsar bir yaklaşımda olmalarından dolayı) daha sinik olduklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadelere karşın örgütsel sinizm ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamayan araştırmalarda vardır. Andersson ve Bateman (1997), Bommer ve arkadaşları (2005) ile James (2005) Araştırmalarında sinizm ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır.

Medeni Durum

Medeni durum ile örgütsel sinizm davranışları arasındaki ilgi ele alındığında Delkan (2004) bekar kişilerin, evli kişilere göre örgütsel sinizm seviyelerinin daha fazla olduğunu belirlemiştir. Kanter ve Mirvis ise (1989) boşanmış kişilerin, evli ve bekar kişilere oranla örgütsel sinizm seviyelerinin daha fazla olduğunu saptamıştır.

Gelir Düzeyi

Mirvis ve Kanter (1991) gelir ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilgi bularak, geliri az olan kişilerin örgütsel sinizm seviyelerinin daha fazla olduğunu saptamışlardır.

Hizmet süresi

Bir kişinin, bir işte ne kadar zaman çalıştığını ifade etmektedir. O'Connel ve diğerleri (1986) yapmış oldukları çalışmada hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında bir ilgi olduğunu saptamışlardır (O Connel ve dğ, 1986: 308). Bu araştırmada hizmet süresi 9 yıldan az ya da 15 yıldan fazla olan çalışanların örgütsel sinizm davranışlarının daha az olduğunu ifade etmişlerdir. Tokgöz ve Yılmaz (2008) otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada, aynı örgütte sekiz ya da üzeri yıl çalışan kişilerin genel sinizm seviyelerinin fazla olduğunu tespit ederken, örgütsel sinizm seviyeleri ile hizmet süresi arasında anlamlı bir bağıntıya rastlamamışlardır. Erdost vd. (2007) ise araştırmalarında hizmet süreleriyle örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilgiye rastlamamışlardır.

Hiyerarşik Düzey

Örgütlerde hiyerarşik olarak üst makamlarda çalışanların sinzim düzeylerinin düşük olduğunu ifade eden Mirvis ve Kanter bunun nedenini mevkilerinde tatmin olmalarına bağlamışlardır. Sorumlulukları artan çalışanın sinzim düzeyleri de düşüktür.

Bireysel Özellikler

Siniklik kişilerin olmak istedikleri ya da olmak istemedikleri bir tutum değildir. Dolayısıyla örgüt çalışanları kişilik özelliklerine göre sinizm düzeyini farklı yaşamaktadırlar (Brown, Ceragan, 2008:669). Sinizm tutumu içinde olan çalışanların da gördükleri zarar farklılık gösterecektir.

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde yaşanan eşitsizlikler, karşı karşıya kalınan stres, uygulanan baskıcı yönetim tarzı, aşırı iş yükü, rol çatışmaları (Debora, 2007: 11-13), örgüte karşı duyulan güvensizlik, ekonomik krizler ve örgütlerin küçülmeye gitme stratejileri sinizme yol açan örgütsel faktörlerden bazılarıdır (Dean ve Diğerleri, s.341., Luczywek, s.11.). Brandes ve diğerlerine göre küçülmeye giden örgütlerde değişim ve dönüşüm uygulamalarına yönelik olarak yapılan işten çıkarmalar çalışanların motivasyonlarında düşüşe sebep olacaktır. Örgütlerde sinizme yol açan bir başka faktör ise örgütsel değişimdir. Bu değişime kendini hazır hissetmeyen sinik kişilerde iş tatmini, örgüte bağlılık ve motivasyon eksikliği görülmektedir (Reichers, 1997:12).

Anderson ve Bateman'nın yapmış oldukları çalışmada ifade ettikleri gibi örgütte ücret politikasının adil olmadığını düşünen çalışanların kapılmış oldukları adaletsizlik duygusu örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasına neden olan bir başka faktördür (Anderson ve Bateman, 1997: 450). Ayrıca örgütsel performansı diğer çalışanlara göre daha düşük olan kişilerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bir başka çalışmada Dhar, sinizme yol açan olan beş neden ortaya koymuştur. Örgütün politikaları, yetersiz liderlik, kültürel sebepler, kişilerin umduklarını bulamaması ve örgütsel sebeplerdir (Dhar, 2009:153).

Literatür incelendiğinde örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasına yol açan diğer faktörler şu şekilde sıralanmaktadır. Örgütsel adalet, örgüt politikası, psikolojik sözleşme ihlalleri ve çevresel faktörlerdir.

3.4.2.1. Örgütsel Adaletsizlik

Çalışanların örgütteki işleyişle ilgili olarak adalet algılamasıdır. Algılanan bu adalet sadece işlerin ve ücretlerin adil bir şekilde dağılımı ile olmamaktır. Çalışanlar örgüt içinde diğer çalışanlarla kendini kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sadece çıktılardan ibaret değildir. Örgütün sahip olduğu kurallar ve bu kuralların işleyiş biçimlerinde de çalışanlar adalet algısını aramaktadırlar (Greenberg, 1996:24-30).

Çalışanların örgütte hissettikleri adaletsizlik örgütsel sinizme yol açan en önemli nedenlerden birisidir. Ücretlerin, cezaların, izinlerin, atama ve terfilerin yapılma şeklinde adaletsizlik gören çalışan sinizme kapılmaktadır. Bu bağlamda örgüt içinde adaleti yönetici ve lider sağlamalıdır. Adaletin işlemsel ve etkileşim ve dağıtım olmak üzere farklı boyutları bulunmaktadır (Colquitt, 2001:369).

Öfkeyle hareket eden çalışan örgüte karşı da düşmanlık besleyecektir. Fiztgerald 2002 yılında yapmış olduğu çalışmada bu kavramın örgütsel sinizm üzerinde etkin rol oynadığını dile getirmiştir. Örgütsel sinizme yol açan etkenlerden birisi olan örgütsel adalet kavramı ile ilgili literatürde önemli bulgulara sahip çalışmalar bulunmaktadır. Türk alan yazınında konuyla ilgili Kutaniş ve Çetinel akademisyenler üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgütsel adaletsizliğin sinizme neden olduğu sonucuna varmışlardır (Kutanis, Çetinel, 2010: 186)

3.4.2.2. Örgütsel Politika

Örgütsel politika kişilerin örgütü ve örgütün çevresine yönelik olarak sübjektif olarak değerlendirmesidir. Kişilerin tutum ve davranışlarından, değer yargıları ile kültürel faktörlerden etkilenmektedir (Liu, Ferris ve dğ.:2006,162). Drory'ye göre; örgütsel politika kavramı örgüt içinde gayri resmi olarak meydana gelen etkili ve bilinçli rolleri içeren davranışları içermektedir (Drory ve Romm, 1988:170). Örgütsel politika kavramı iki farklı yaklaşımla ifade edilmektedir. Bunlardan ilki daha olumsuz-karanlık yönünü tanımlamakta olup, diğeri ise örgütsel politikayı

istenilen sonuçlara ulaşmayı hedeflerken kullanılan bir araç olarak görmektedir (Ferris, Frink, Beehr ve dğ., 1995:22).

Örgütsel politika kavramı kapsamında rol belirsizlikleri, rol çatışmaları, yönetimsel sorunlar, gücün dengesiz dağılımı, uzun çalışma saatleri, mobbing, etkin olmayan liderlik, örgütsel küçülme, örgütsel değişim çalışanlarda olumsuz duygular yaratırken örgüte karşı sinik tutumlar sergilemesine sebep olmaktadır (Alan, Fidanboy; 2013:167).

3.4.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Çalışan ve örgütlerin karşılıklı olarak birbirlerinden neler beklediklerini içeren, açık bir şekilde ifade edilmemiş olan anlaşmadır. Başka bir ifadeyle kişilerin ve örgütlerin uygun istihdam anlaşmaları ile bir araya geldikleri, karşılıklı olarak yükümlülüklerin olduğu yazılı olmayan konuşulmamış beklentilerin toplamı şeklinde ifade edilmektedir. Tarafların karşılıklı olarak algıladıkları yükümlülükleri ve inançlarını içinde barındırmaktadır.

Örgütler açısından ciddi öneme sahip olan bu sözleşmede, çalışanlara eşit ve performanslarını dikkate alan bir çalışma ortamı sözü verilmektedir. Yazılı bir şekilde belirtilmeyen psikolojik sözleşmeler; iş sözleşmeleri gibi belirli tarihlerde yenileme yapılması gibi bir durum söz konusu değildir. Örgüt üyelerinin çalışma süreleri devam ettiği sürece revize edilmektedir (Rousseu ve Parks, 1993:11). Taraflar arasında yükümlülüklerin yerine getirilememesi durumu ilişkileri bozmakta olup inancın azalmasına neden olacaktır. Psikolojik sözleşme ihlali ise taraflar arasında verilen vaatlerin yerine getirilmemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı verilen sözleri, güveni ve inancı içeren psikolojik sözleşmede ihlal algısının oluşması çalışanda hayal kırıklığı gibi negatif duygular hissetmesine yol açacaktır.

Örgüt tarafından ihlal edilen psikolojik sözleşmelerde verimsizlik, gizli işsizlik, saldırganlık gibi davranışlara sebep olurken, çalışanlar tarafından yapılan ihlallerde ise işverenin çalışana yönelik olumlu duygularının değişmesine neden olacaktır (Cihangiroğlu ve Şahin; 2010:2). Örgütlerde yaşanan psikolojik sözleşme ihlalleri güvensizlik, haksızlık ve adaletsizlik ortamları yaratacağından kişilerin sinizm duygularına kapılmalarına ortam hazırlamaktadır. Delken yapmış olduğu çalışmada, çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısının artmasının örgütsel sinizm düzeyinin arttığını ortaya koymuştur. Wan ise örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasında aracılık rolü olduğunu ifade etmiştir. Tükeltürk, Perçin ve Güzel ile Torun yapmış oldukları farklı

çalışmalarda örgütsel sinizm ile psikolojik sözleşme arasında pozitif yönlü bir ilgi olduğuna dikkat çekmişlerdir.

3.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmin ortaya çıkması durumunda oluşabilecek sonuçları ikiye ayırarak kişisel ve örgütsel sinizm sonuçları olarak incelenmeye çalışılacaktır.

3.5.1. Bireysel Açıdan Sonuçları

Çalışanlarda ortaya çıkan örgütsel sinizm sonuçları şu şekilde ifade edilmektedir: (Abraham, 2000, 270, Kalağan, 2010;81-90, Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998:350).

- Örgütsel sinizm, çalışma isteği, işe adapte olma ve moralde azalmaya sebep olabilecektir,
- Örgütte sinizmi yaşayan çalışanlarla diğer çalışanlar arasında görüş ayrılığı ve şikâyete neden olacak problemler yaşanacaktır. Bu durumun sonucunda sinikler örgüt içinde memnuniyetsizliklerini dile getirecek nitelikte şikayetlerde bulunacaklardır bu durum diğer çalışanları da bireysel anlamda olumsuz yönde etkileyecektir,
- Örgütsel sinizm halinde sinik çalışan devamsızlık yapabilecek, düşük performans gösterebilecek ve hatta iş doyumsuzluğu durumunda işten dahi ayrılmayı düşünecek duruma gelebilmektedir,
- Sinik çalışanlar örgütsel sinizm durumunda örgüte karşı olumsuz duygular geliştirirler ve bu duyguyla örgütü ve çalışma arkadaşlarını karşı küçük gören davranışlar sergilerler. Bu noktada, alaycı mizahı duygularını ifade edebilmek için kullanabilirler. Genellikle kötü niyetli bakışlarla anlamsız tebessümlerle alaycı beden dilini kullanmaktadırlar,
- Sinik çalışanlar örgüte karşı olumsuz, sert, bazen açık bir şekilde bazen üstü kapalı yollar kullanarak eleştirilerde bulunurlar,
- Örgütsel sinizmi yaşayan sinikler amaçlarına ulaşamadıkları durumunda çok çabuk demoralize olurlar,

- Her davranışın altında art niyet arayan sinikler örgüt tarafından kullanıldıklarını düşünürler,
- Örgüte yabancılaşma örgütsel sinizmin önemli sonuçlarından biridir. Örgütsel yabancılaşma, "çalışanın işine fazla önem vermemesi, işine olması gerekenden daha az çaba harcaması, daha çok dıştan gelen ödüller için çalışması" (Agarwal, 1993:72) "çalışanların görev aldıkları örgütün hedeflerine, işlerinin gerektirdiği prensiplere, çalışma arkadaşlarına, kendilerine ve örgütsel problemlere ilişkin ilgisiz olmaları" şeklinde ifade edilmiştir (Eroğlu, 2011:16).
- Örgütlerde yaşanan sinizm tükenmişliğe yol açacaktır. (Cole, Bluch, Vegel, 2006:465) Kavram ilk kez 1974 yılında Herbert J. Freudenberger tarafından dile getirilmiştir. *"enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepten dolayı başarısızlığa uğramak, yıpranmak veya tükenmeye başlamak*" şeklinde ifade etmiştir.
- Örgütte sinizm yaşayan çalışanlar ruhsal ve fizyolojik rahatsızlıklarla karşı karşıya kalabileceklerdir. Davranış bozuklukları, kalp rahatsızlıkları ve sinirsel mide hastalıkları gibi durumlar ortaya çıkacaktır.

3.5.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları

Son yıllarda örgütler için üyelerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel aidiyet seviyelerinin artması önem arz etmektedir. Ancak örgütsel bağlılıklarını, aidiyet duygularını ve iş tatminlerini düşüren bir takım etmenler de örgüt için endişe verici bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu endişe verici durumlardan biri olarak ifade edeceğimiz örgütsel sinizm, işletmeler için oldukça önem arz eden bir nokta olmaktadır. Örgütsel sinizm seviyesi yüksek olan çalışanların motivasyonları, aidiyet duyguları azalırken örgüte olan bağlılıkları da yok olmaktadır (Kabataş, 2010).

Öncer (2009), örgütsel sinizmi bir tür rahatsızlık veya karışıklık olarak ifade etmiştir. Gerek örgüte gerekse örgüt üyelerine ve çalışma koşullarına zarar veren bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Örgütte negatif bir iklim yaratan kavram, verimliliği düşürürken etkin ve etkili çalışmaya da engel olmaktadır. Örgütsel sinizm, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık tutumunu düşürürken aynı zamanda iş tatminsizliği ve ötekileşmeye yol açmaktadır. (Abraham, 2000). Bütün bu çalışmaların belirttiği ifadeler örgütsel sinizmin örgüt ve fert açısından ayrıca

bir bütün olarak oldukça negatif neticeleri olan bir durum olduğunu açıklamaktadır (Davis ve Gardner, 2004). Öncelikle çalışanlarda başlayan sinizm kişiler arasında çatışmayı da tetiklemektedir. İşgören devir hızının azalması da kaçınılmaz olacaktır (Polati Meydan, 2010:152). Bu bağlamda örgütte oluşacak maddi ve manevi kayıplara yol açacak etkisi bulunan sinizmin örgütün çıktılarına vereceği zararlar da kaçınılmaz olacaktır (Yıldız, Akgün ve Yıldız, 2013, s.1264).

Karadağ ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışma, bu zararı oldukça net olarak ifade etmektedir. Bu araştırmaya göre, eğitmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça, kurum başarısı düşmektedir. Yanı sıra diğer bir bulgu ise, eğitmenlerin sinizm düzeylerinin, kurum performansına negatif anlamda tesirde bulunduğudur. Bu ise eğitmenlerin, kuruma karşı negatif inanç, duygu ve tutumlarının öğrencilerin performansına aksi yönde tesir ettiğini göstermektedir (Kabataş, 2010).

Örgütsel sinizm ile ilgili olarak yapılmış araştırmalar neticesinde sinizmin örgütsel neticeleri bakımından; örgütsel vatandaşlık tutumlarında düşüş, örgüte bağlılığın düşmesi, işten ayrılma isteğinin oluşması, ötekileşme ve düşük motivasyon gibi kavramların en önemli sonuçlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgüte bağlılık, bireyin örgüte olan aidiyetini ve iştirakinin yoğunluğunu tanımlar. Abraham (2000) örgütsel farklılığı üç unsurla açıklamıştır; örgütün hedef ve değerlerine aidiyet duyma ve inanma, örgüt için içten çalışma isteği, örgütteki varlığın devamlılığını sağlama şeklindendir.

Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel sinizmi doğrudan etkileyen bir kavram olup sinizmden de etkilenmektedir (Abraham, 2000). Çalışanların örgüte olan güven ve aidiyetinden fazlasını anlatmaktadır. Örgüte bağlılık çalışan ile örgüt arasında bulunan müşterek bir etkileşim ile oluşmaktadır (Balcı, 2003). Örgütsel bağlılığa örgütün değer vermesinin altında, üyelerinin güdülenmesinin, iş tatminlerinin ve başarılarının artacağı inancı yatmaktadır. Yani çalışanların, örgütsel sinizmi de az olacaktır. Balıkçıoğlu'nun (2013) yapmış olduğu araştırmada konaklama işletmelerindeki personelin örgütsel bağlılık seviyelerinin bireylerin örgütsel sinizm seviyelerini kayda değer biçimde etkilediğini tespit etmiştir. Personelin örgütsel bağlılık seviyeleri yükseldikçe, örgütsel sinizmlerinde azalma olduğu tespit edilmiştir.

İş Tatmininin Azalması

İş tatmini, "*işten elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanın beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk*" şeklinde ifade edilmiştir (Şimşek ve diğerleri, 2008).

Kısaca iş tatmininin maddi ölçüsü işten sağlanan maddi çıkarlar iken duygusal ölçüsü ise işten keyif alması ve oluşan değerden elde ettiği sevinç olmaktadır. Bu ifadelerden sonra iş tatmini, *"bireyin beklediği veya arzuladığı çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırmalar sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki"* olarak da ifade edilebilir (Kalağan, 2009). İş tatmini bireylerin çalıştıkları iş hakkında inanç, enformasyon, his, tutum ve düşüncelerini yansıtan davranışlarını ifade eder. Birey, işini yaparken bu faktörlerin ardından ortaya çıkan sonuç pozitifse iş tatmini sağlanmıştır. Fakat ortaya çıkan sonuç negatif ise iş tatmini yoktur diyebiliriz (Konuk, 2006, s.59: Örücü, Kılıç ve Şimşek, 2010, s.2).

İş tatmininin içerdiği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları bireylerin göz önüne aldıkları varsayılırsa, örgütsel sinizm kavramı ile ilgisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması, güvensizlik ve aldanmışlık hisleri, öfke, endişe gibi negatif duygular iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. İş tatminsizliğine kişilik, toplumsal, örgütsel değişim, çalışan ve mesleki sinizm çeşitleri sebep olmaktadır (Özgener ve ark. 2008: 60) Arabacı (2010) yapmış olduğu çalışmada eğitim müfettişlerini iş tatminleriyle örgütsel sinizm düzeyleri arasında negatif bir ilgi tespit etmiştir. Kahya'nın (2013) çalışmasında ise duygusal yönden ortaya çıkan sinizmin iş tatminini ve iş performansını anlamlı ve olumsuz etkileyen bir durumu olduğunu saptanmıştır.

Örgüte Yabancılaşmanın Artması

Yabancılaşma; "*bireyin toplumsal, kültürel ve doğal çevresine olan uyumunun azalması, özellikle çevresi üzerindeki denetiminin etkinsizleşmesi ve bu denetim ile uyum azalmasının giderek bireyin yalnızlığına ve çaresizliğine yol açması"* olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000; Eaton, 2000).

İşe yabancılaşma, kişilerin doğası nedeniyle toplumsal ya da çalışma ortamı ile ilgili değil, kendilerini algılamaları şekline verdikleri tepki olarak tanımlanmıştır. (Dean ve diğerleri, 1998) Abraham (2000) örgütsel sinizm düzeyinin artış gösterdiği noktada örgütte yabancılaşmanın da

arttığını ifade etmiştir. Yabancılaşan birey iş arkadaşlarına, örgütsel ve tabii çevresine adapte olamayacak ve bunun sonucunda kişi çevresi ile olan kontrolünü zamanla yitirecek ve bunun sonucunda da tek başına ve umutsuz kalacaktır.

Örgütsel Vatandaşlık Düzeyinin Azalması

Abraham (2000) örgütsel vatandaşlığı, maddi veya manevi herhangi bir çıkar beklemeden gönüllülük esası ile sağlayan, bir takım rol gereksinimlerinin ilerisinde olan tutumların tamamı olarak ifade eder (Abraham, 2000).

Örgütsel vatandaşlık, örgütün formal ödül kaidelerinde olmayan, mukabilinde örgütün sürekliliğine katkıda bulunan ve çalışanların gösterdiği tutumlardır. Örgütsel vatandaşlık tutumu bireysel seçimler ile farklılaşmakta ve her bireyde farklılık göstermektedir.

Örgütte çalışanlara, örgütsel vatandaşlık konusunda bir yönlendirmede bulunmamakta; dolayısıyla da bir ceza ya da ödül uygulamamaktadır. Örgütün çalışanlarına değer vererek, saygı göstermesi, yardım gereken yerde yardımcı olması, desteklemesi gibi faktörler kısaca çalışanlarını bir makine olarak değil de insan olarak görmesi örgütsel vatandaşlık tutumunun oluşmasını desteklemektedir. (Kalağan, 2009).

Tükenmişliğin Artması

Duygusal olarak tükenme, hissizleşme ve bireysel başarı eksikliği gibi duygularla ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson 1981). Bir başka tanımda tükenmişlik; "çalışanın kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi" (Kavoğlu, Ünsar ve Oğuzhan, 2010, s.649) olarak da ifade edilmektedir. Tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki nedenler kişilerin kendilerinden kaynaklanabileceği gibi çalıştıkları örgütün çevresel etkilerinden de ortaya çıkabilmektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012, s.137).

Tükenmişliğe sebep olan etkenlerle sinizme sebep olan etkenler birbirleriyle örtüşmektedir. Yapılan çalışmalarda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin artması ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel sinizmin örgütte oluşturabileceği sonuçlar özetle şu şekilde olabilir:

- Sinik çalışanlar örgütsel bağlılığa zarar vermektedir (Abraham, 2000: 275).
- Örgütlerde sinizmin yaşanması etkinliği, üretkenliği düşürmektedir. Bu bağlamda örgüt amaçlarına ulaşırken birtakım sorunlara maruz kalarak maddi ve manevi zararlara uğrayacaktır (Helvacı ve Çetin, 2012, 1475-1497).
- Sinik çalışanlar çalışma arkadaşlarında ve yöneticilerinin olumluda olsa her yaklaşımının altında art niyet aramaktadır. Kendilerine yaklaşan herkesin menfaat için olduğunu düşündüklerinden güven duymayacaklardır. Bu durum örgüt iklimini de olumsuz yönde etkileyecektir (Man, 2013:304).

Yukarıda ifade edilen sebeplerin yanında örgütsel sinizmin örgüte sağladığı bazı faydalar da söz konusudur. Örgüt içindeki komplike hale gelmiş olan olayların anlaşılabilir bir hale gelmesine yardımcı olur, yönetimsel işlere farklı bakış açıları ile bakılmasını sağlamaktadır (Candan, 2013:181-185).

Nihayet, yukarıda ifade edilen açıklamaların gösterdiği üzere, çalıştığı örgüte karşı yüksek adaletsizlik algısına sahip çalışanlar ya da psikolojik sözleşmelerinin ortadan kalktığına inanan çalışanlar örgütlerine yönelik sinik tutumlar beslemektedir. Bu durum da, örgüt içerisindeki refahı bozarak üretkenliği azaltmakta, doğal olarak finansal kayba ve hatta örgütün ömrünün bitmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Sinizmin nedenleri konusunda bilgi sahibi olmaları yanı sıra sinizmin sonuçlarını en az düzeye indirmeli durumu başarıyla yönetmeli ortadan kaldırabilecek stratejiler geliştirmelidirler.

3.6. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri

Çalışanların sinik davranışlarını arttırmaya iten faktörlerle savaşma maksadıyla oluşturulacak önlemler ve gerçekleştirilecek örgütsel kaideler aşağıdaki gibi ifade edilmiştir; (Efilti, Gönen ve Öztürk, 2008):

- Çalışanların örgütler için büyük bir değer olduğunu anlayabilmek.
- Çalışanları parasal, duygusal ve toplumsal anlamda gelişmelerini desteklemek.
- Çalışanları baskı altına almamak ve örgütsel tükenmişliklerine engel olmak.
- Çalışanların örgüt içinde çalışma şartlarını geliştirmek.

- Çalışanları örgütteki gelişmelerden haberdar etmek ve örgüt içindeki iletişimin önemine dikkat çekmek.

- Çalışanların örgüt yönetiminde söz sahibi olmalarına imkan vermek.

- Örgüt içinde tekdüzeliği minimize etmek ve

- Çalışanların vazifeleri noktasında gerçekçi vaatlere ve amaçlara yöneltmektir.

Örgüt yöneticilerinin örgütsel sinizmi idare ederken üzerinde durmaları gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Tutum bazı değerlerinin bir işlevi (fonksiyonu) ya da bir çeşit hadiseyi ve nesneyi hedef almış halin yorumlanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte çalışanların tutumları aynı olurken meydana gelmesi noktasında bir takım farklarda bulunmaktadır. Eğer çalışanın tutumu geçmişten geliyorsa değişimin zor olacağı kesindir. Eğer tutum çevresel tesirlerle meydana geliyorsa, değişimi daha sorunsuz gerçekleşecektir (Tütüncü ve Küçükusta, 2008). Neves (2012) ise örgütlerin ve yöneticilerin sinizme dikkat etmekte erken davranmamaları halinde sinizmin yan etkileri, tüm örgütte görülebilmekte ve bu durumdan kurtulmak güçleşmektedir. Özgener, Öğüt ve Kaplan (2008) ise örgütlerde görülen sinizmi idare etme stratejilerini aşağıdaki gibi belirtmiştir.

- Örgüt üyelerini kendilerini ilgilendiren kararlar alınırken, karar mekanizmalarına katmak.

- Örgüt içinde olumlu bazı tutumları mükafatlandırmak.

- Örgüt üyelerine danışmanlık hizmeti vermek.

- Örgüt içinde sistemi adil ve disiplin kuralları çerçevesinde oluşturmak.

- Örgüt üyeleri arasında rekabeti idare etmek.

- Örgüt üyelerine değişim ve süreç ile ilgili bilgi vermek.

- Örgüte başkalarını da düşünmeyi gerektiren bir anlayış getirmek.

- Örgütte itibarı yükseltmek.

- Önceki olaylardan tecrübeler edinmek.
- Örgüte, üyelerinin gözüyle bakabilmek.
- Çalışanlara yeni fırsatlar sunmaktır ve
- Örgüt üyelerine yeni şanslar tanıma fırsatı yaratmaktır.

Bu bölümde sinizm ve örgütsel sinizm kavramları literatür araştırmaları kapsamında ele alındı. Aşağıda yer alan Tablo 3.1. ‘da ise sinizm ve örgütsel sinizmle ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmeye çalışılacaktır.

Tablo 3.1

3.7. Örgütsel Sinizme İlişkin Ulusal ve Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmalar

Yazar (lar)	Yıl	Değişkenler	Yöntem	Örneklem	Sonuç	Öneriler
Erdost,Karacaoğlu, Reyhanoğlu	2007	Demografik değişkenler Örgütsel sinizm	Nicel araştırma	Tekstil sektöründe çalışan 85 kişi	Kullanılan anket sonuçları olumlu çıkmıştır, ölçeklerin güvenilirliği tatmin edici çıkmıştır. Kullanılan ölçeklerden Brandes'e ait olanın geçerlilik ve güvenilirliği yüksek çıkmıştır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek okul olan kişilerin lisans seviyesinde olanlara karşın daha yüksek çıkmıştır.	Daha büyük örneklem üzerinde, ölçeğin farklı boyutlarıyla yapılabilir.
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Naus, Iterson, Rau	2007	*Örgütsel sinizm *Rol çatışması *İş otonomisi	Nicel araştırma Faktör analizi	Alman sendikasında çalışan 159 kişi	Rol çatışması yaşayan ve iş otonomisi düşük kişilerde sinizm düzeyi artmaktadır. İş yerindeki çevresel koşulların kişilik özelliklerinden daha önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.	
Brandes, Castro, James, Martinez, Matherly, Ferris Hochwarter	2008	*Örgütsel sinizm *İş güvensizliği *Görev çabası	Nicel araştırma Faktör analizi regresyon	171 çalışan	Sinizm yaşayanlar yaşamayanlara göre iş güvensizliği algılamaları durumunda daha çok görev çabası	İşten çıkarmalardan sonra sinizm düzeyleri incelenebilir.

					gösterdikleri tespit edilmiştir.	
Tokgöz, Yılmaz	2008	*Genel sinizm *Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Anova ve faktör analizi	346 otel çalışanı	Genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça sinizm de arttığı görülmüştür.	Farklı sektörlerde farklı işletmelerde yapılabilir.
Brown, Cregan	2008	*Örgütsel değişim sinizmi *Bilgi paylaşımı *Kararlara katılım ölçeği	Nicel araştırma Regresyon, doğrulayıcı faktör analizi	Avusturalya 'da görev yapan 1214 çalışan	Bilgi paylaşımı arttıkça örgütsel değişim sinizminin azaldığı tespit edilmiştir.	
Efilti, Gönen, Öztürk	2008	*Genel sinizm *Örgütsel sinizm *Demografik etkenler	Nicel araştırma Frekasn dağılımları Anova	Akdeniz üniversitesinde görev yapan 48 personel	Demografik etkenlerle sinizm arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel sinizm ile kişilik sinizmi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.	Araştırmaya başka değişkenler eklenerek yapılabilir.
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Kim, Bateman, Gilbreath, Andersson	2009	*Çalışan sinizmi *Örgütsel bağlılık *İş performansı *Yönetimin güvenilirliği	Nicel araştırma İçerik analizi Yapısal eşitlik modeli	Farklı sektörlerde çalışan 145 kişi	Yönetimin güvenilirliği ile sinizmin boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile performans arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.	

Dhar	2009	Çalışan sinizmi	Nitel araştırma Vaka analizi	Hindistan'da çalışan bilgi tekn. 72 çalışan	Örgütte zayıf liderlik, örgütsel politika, beklentilerin karşılanmaması örgütsel sinizmi etkilediği tespit edilmiştir.	Nitel araştırmalarda da yapımalıdır.
Tükeltürk, Perçin, Güzel	2009	*Örgütsel Sinizm *Psikolojik kontrat ihlali	Nicel araştırma Anova, fakör analizi	İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otelin 148 çalışanı	Demografik değişkenlerle psikolojik kontrat ihlal arasında bir ilişki çıkmamıştır. Örgütsel sinizm ile arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	Farklı ülkelerde turizm sektöründe yapılmalı, ayrıca farklı sektörlerde yapılmalıdır.
Gamze Kalağan, Cem Oktay Güzeller	2010	Demografik değişenler ve örgütsel sinizm	Nicel araştırma Tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallis testi, Mann Whitney U-testi	325 öğretmen	Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile branş, kıdem, eğitim düzeyleri arasında herhangi bir ilişki çıkmıştır.	Araştırma farklı örgütlerde yapılabilir. örgütsel sinizmle ilgili olan başka değişkenler kullanılarak incelemeler yapılabilir.
Nair, Kamalanabhan	2010	*Genel sinizm *Örgütsel sinizm *Etik eğilim	Nicel araştırma Regresyon, korelasyon	Üretim sektöründe çalışan 199 kişi	Örgütsel sinizm yaşayan çalışanların etik olmayan eğilimlerinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ile etik eğilim arasındaki ilişkide hiyerarşik düzeyin etkisi bulunmuştur.	
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**

Kutaniş, Çetinel	2010	*Örgütsel sinizm *Adaletsizlik algısı	Nitel araştırma	Devlet üniversitesinde görev yapan 20 akademisyen	Adaletsizlik algısına örgütsel sinizmin etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.	
Kalağan, Güzeller	2010	*Örgütsel sinizm *Demografik etkenler	Nicel araştırma T testleri Tek yönlü varyans analizi	Antalya'da görev yapan 325 öğretmen	Öğretmenlerin örgütsel sinizm yaşama düzeyleri ile demografik etkenler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	Başka değişkenler eklenerek farklı sektörlerde çalışma yapılabilir.7
Elif Türkan ARSLAN	2012	Genel sinizm ve örgütsel sinizm	Faktör analizi	Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF görev yapana 80 akademisyen	Akademisyenlerin genel sinizm ile örgütsel sinizm düzeyleri orta seviyede tespit edilmiştir.	
Korhan Karacaoğlu Fatma İnce	2012	Örgütsel sinizm	Faktör analizi	Kayseri OSB çalışan 300 kişi	Brandes ve diğerlerinin anketi olduğu gibi uygulanmıştır, ankete ait üç boyut bu araştırma sonunda da tespit edilmiştir.	
Kaya Yıldız	2013	Örgütsel sinizm Örgüte bağlılık Örgütsel muhalefet	Nicel araştırma Frekans dağılımları, korelasyon analizleri	Bolu'da görev yapan 219 sınıf öğretmeni	Sınıf öğretmenlerinin üç değişkene ilişkin algıları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki çıkmıştır, örgütsel muhalefet algısı ile ise orta	Değişkenlere sebep olan nedenleri araştırılması gerekir.

					düzeyde negatif bir ilişki çıkmıştır.	
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Kılıç	2015	Duygusal zeka Örgütsel sinizm		Türkiye genelinde çalışan 412 kamu çalışanı	Çalışanların duygusal zekaları ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir., duygusal zekası yüksek olan çalışanların duygusal sinizm düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Sektör ile duygusal zeka ve statü ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.	
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Karcıoğlu, Naktiyok	2015	Örgütsel güven Sinizm	Nicel araştırma	Atatürk Üniversitesi ’nde çalışan 301 idari personel	Çalışanların örgüte ve yöneticiye duydukları güven düzeyleri duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizme etki etmektedir.	Örneklem büyüklüğü arttırılarak başka illerde ve başka üniversitelerde akademik personele yapılabilir.
Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Üçler, Akün	2015	*Kültürel zeka, *Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Regresyon, korelasyon analizi	İstanbul’da bulunan 160 otel çalışanı	Çalışan farklılık iklimi algısının yöneticilerin algılanan kültürel zekâsı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracı değişken olduğunu	Farklı bölge ve farklı sektörlere uygulanıp karşılaştırılması yapılabilir.

		*Farklılık iklim algısı *Gelişime açıklık ölçekleri			tespit edilmiştir. Çalışanın gelişime açıklık düzeyinin yöneticilerin algılanan kültürel zekâsıyla farklılık iklimi algısı arasında bir ilişki bulunamamıştır.	
Bedük, Yavuz	2016	Örgütsel sinizm Örgütsel bağlılık	Nicel araştırma Faktör analizi	Bir Kamu Bankasının Konya ili çalışanları	Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	Örgütlerde sinizm düzeyi azaltılıp örgüte bağlılık güçlendirilmelidir
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Akyüz, Yurduseven	2016	Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi	Trabzon, Kanuni Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 300 sağlık çalışanı	Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm seviyeleri orta düzeyde tespit edilmiştir. Sinizm ile cinsiyet ve eğitim faktörleri arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır.	Çalışanların sinizm düzeylerini yok etmek için yöneticilerin çaba harcamaları gerekmekte olup ileriki çalışmalara örgütsel sinizmin yanına örgüt kültürü, motivasyon, mobbing, tükenmişlik ve iş tatmini değişkenleri ekleyip sorunları gidermeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Uzun, Ayık	2016	İletişim becerileri Genel sinizm Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi, korelasyon, regresyon	Giresun'da görev yapan 1206 öğretmen	Öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine dair görüşleri ile öğretmenlerin genel sinizm tutumları arasında düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin araştırmaya idari personel, öğrenci ve aileler dahil edilip yapılabilir. Başka illerde yapılabilir, okul öncesi eğitim kurumları ile üniversitelere yapılıp karşılaştırma yapılabilir.
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Sarı, Doğantekin	2016	Örgütsel etik iklimi Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi	İstanbul'da dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde 391 çalışan	Örgütsel etik iklim ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	Antalya, Muğla ve İzmir gibi turistik yerlerde yapılabilir. Turizm sektöründe farklı işletmelere yapılabilir.
Gün	2016	Örgüt kültürü Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi	Bitlis ilinde üç-dört yıldızlı 99 çalışan	Örgüt kültürü örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemektedir. Yenilikçi ve destekleyici örgüt kültür tipleri ise	

					örgütsel sinizm algısını negatif yönlü etkilemiştir.	
Kılıçarslan, Kaya	2016	Örgütsel sinizm Mobbing Algısı Ölçeği	Nicel araştırma Faktör analizi	Elazığ Fırat Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışan 117 hemşire	Mobbing ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.	Mobbing ile ilgili örgüt içinde bilgilendirme yapılmalı, farkındalık yaratılmalı.
Argon, Ekinci	2016	Örgütsel özdeşleşme Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi	Bolu'da görev yapan 636 öğretmen	Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ile sinizme yönelik görüşleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri örgütsel sinizm düzeylerini %10,4 düzeyinde anlamlı olarak ifade etmektedir.	Öğretmenlerin sinizm düzeyleri azaltılmalı örgütsel özdeşleşme düzeyleri arttırılmalıdır. Şeffaf ve demokratik yönetim tarzı benimsenmeli.
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Akatay, Yücekaya, Çepni	2016	Etik liderlik Örgütsel sinizm Örgütsel adalet	Nicel araştırma Faktör analizi	Çanakkale Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan 322 kişi	Örgütsel adalet ile medeni hal, mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.Sinizm algıları ise yaşlarına, medeni hallerine ve mesleki pozisyonlarına göre farklılaşmaktadır.	Farklı bölge ve sektörlerde çalışma tekrarlanabilir.
Yorulmaz, Çelik	2016	Örgütsel bağlılık Örgütsel vatandaşlık	Nicel araştırma Faktör analizi	İstanbul Bağcılar'da görev yapan 309 sınıf öğretmeni	Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm orta düzeyde, örgütsel vatandaşlık ile yüksek olduğu tespit	Örgütsel bağlılık ve vatandaşlık algılarını arttırmak için aktiviteler yapılmalıdır. Öğretmenlerin

		Örgütsel sinizm			edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuş	bağlılığını arttırmak için görev duygusu geliştirlmelidir.
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Çetinkaya, Şener	2016	Mizah davranışları Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi	Bir devlet üniversitesinde çalışan 206 öğretim elemanı.	Örgütsel sinizm algısını yöneticilerin mizah tarzı etkilemektedir.	Değişkenlerle ilgili olarak nitel ve nicel çalışmaların yapılması önerilmiştir. Ayrıca pozitif ve negatif mizah ile diğer örgütsel değişkenler incelendiğinde mizahı örgüt kültürü haline getirecek önerilerin geliştirileceği çalışmalar yapılabilir.
Demirtaş, Özdemir, Küçük	2016	Örgütsel sessizlik Örgütsel sinizm	Nicel araştırma regresyon ve faktör analizi	Elazığ'da görev yapan 370 öğretmen	Örgütsel sessizlik, bürokratik yapı ve örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.	Değişkenlerin bürokratik yapı ile ilgili olarak daha ayrıntılı bir araştırma yapılabilir.
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**

Altay, Dedeoğlu	2017	Etik lider Örgütsel sinizm İşe yabancılaşma Örgütsel vatandaşlık	Nicel Araştırma Yapısal Eşitlik Modeli	Antakya Bölge'sinde çalışan 270 kişi	Yabancılaşma ve örgütsel sinizm boyutlarının etik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında dolaylı bir etkiye sahip rolü olduğu tespit edilmiştr.	
Erbaşı, Zaganjori	2017	Sosyal izolasyon Örgütsel sinizm	Nicel araştırma regresyon ve faktör analizi	Konya ilindi tarım makinesi üreten işletmenin 162 çalışanı	Sosyal izolasyon örgütsel sinizme ait üç boyutu anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Farklı bir sektörde örneklem sayısı arttırılarak yapılabilir.
Fatma KÖYBAŞI Celal Teyyar UĞURLU Aziz Öncel	2017	Örgütsel Adalet İle Örgütsel Sinizm	Nicel Araştırma Regresyon Ve Faktör Analizi	313 Öğretmen	örgütsel sinizm ile örgütsel adalet arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.	Örgütsel adaletin sağlanması için okul yöneticilerin etik liderlik ilkelerine uygun yönetim sergilemeleri önerilmelidir. Başka ölçeklerle araştırma yapılabilir.
Kadir Çalışkan Sümmani Ekici	2017	Örgütsel sinizm ile Örgütsel bağlılık	Regresyon ve Faktör Analizi	396 spor eğitimi veren akademisyen	Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki çıkmıştır.	İdari görevde bulunanların astlarına karşı daha duyarlı olmaları tavsiye edilmiştir.

Yazar (lar)	Yıl	Değişkenler	Yöntem	Örneklem	Sonuç	Öneriler
Ebru TOLAY Olca SÜRGEVİL DALKILI Oytun BORAN SEZGİN	2017	Örgütsel değişim sinizmi	Regresyon ve Faktör Analizi	255 yönetici olmayan orta düzey çalışan	Ölçeğe ait üç alt boyut tespit edilmiştir.	Ölçek kültürlerarası karşılaştırmalar yapmak için farklı ülkelerde farklı örneklemleri üzerinde yapılabilir.
Kalkan, Güçlü, Dağlı	2017	Çok faktörlü liderlik Örgütsel sinizm	Regresyon ve Faktör Analizi	Ankara Altındağ'da görev yapan 201 öğretmen	Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel sinizmin boyutları arasında negatif yönde bir ilişki çıkmıştır. Liderlik türleri de örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.	Liderlik tarzının örgüt üzerindeki etkisini farklı değişkenlerle uygulanması, örgütsel sinizm ile ilgili nitel araştırma yapmak.
Beldek	2017	Örgütsel özdeşleşme Örgütsel muhalefet Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi, regresyon, korelasyon	Ankara'da görev yapan 161 memur	Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasında ortalama ve negatif yönde bir korelasyon tespit edilmiştir.	Araştırma ile ilgili değişkenlerin örgüt çalışanlarını olumsuz etkilememesi için yöneticilerin insan kaynakları politikaları ile örgüt içi iletişim konularında çalışanları mutlu edecek stratejilerde bulunması gereklidir.
Akdemir, Kırmızıgül, Zengin	2017	İş performansı Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi, regresyon, korelasyon	Munzur ve Kafkas Üniversileri mde görev yapan akademik,	Çalışanların yaşadıkları sinizm ile iş performansları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.	

				idari personel		
Yazar (lar)	**Yıl**	**Değişkenler**	**Yöntem**	**Örneklem**	**Sonuç**	**Öneriler**
Şantaş, Uğurluoğlu, Kandemir, Çelik	2017	İş performansı Örgütsel özdeşleşme Örgütsel sinizm	Nicel araştırma Faktör analizi, regresyon, korelasyon	Kırıkkale'de faaliyet gösteren 492 sağlık çalışanı	Örgütsel sinizm ve özdeşleşme düzeylerinin orta düzeyde, iş performansı düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin iş performansı üzerindeki toplam varyansın %7,5 örgütsel özdeşleşme üzerindeki toplam varyansın %44,2 ve örgütsel özdeşleşmenin iş performansındaki toplam varyansın %30,8'ini açıklamaktadır.	

BÖLÜM IV
KİŞİLERARASI ÇATIŞMA İLE BİLGİ PAYLAŞIMI ARASINDAKİ İLŞKİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNE ETKİSİ

Çatışma kavramı farklı düşünürler tarafından farklı boyutlarda tanımlanmıştır. En yalın haliyle iki veya daha çok kişinin bulundukları ortamda çeşitli sebeplerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. İnsanın ve örgütün olduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Özellikle örgütlerde yaşanan amaç farklılıkları, ortak kaynakların paylaşılamaması, çıkar çatışmaları, kişilik farklılıkları, yaşanan güç mücadeleleri çatışmalara yol açan etkenler arasındadır. Önemli olan çatışmanın kaynağını tespit edip; örgüt yapısına ve örgüt kültürüne uygun bir şekilde yönetmektir.

Bilgi paylaşımı ise bilginin kişilerden, gruplardan ve örgütlerden diğer bireylere yayılmasıdır. Günümüzde yoğun rekabet ortamında gerek kişiler gerekse gruplar arasında değerli bir varlık haline gelen bilgi paylaşılmamaktadır. Bilgiyi paylaşmamanın altında yatan birçok neden vardır. Aynı şekilde örgütlerde bilgiyi paylaşmıyor olmanın da birtakım sonuçları vardır. Çalışmamızın bir değişkeni olan çatışmalar sonucunda kişiler örgütte bilgiyi paylaşmazlar. Aynı zamanda sinizm duygusuna kapılabilirler. Örgütte yaşanan güven sorunu çatışmaları, bilgiyi paylaşmamayı ve sinizmi tetikler niteliktedir. Kişilerarası yaşanan çatışmalar ile örgütsel sinizm birer negatif tutum oldukları için özellikle örgütlerde yöneticiler tarafından önlem alınması gereken kavramlardır. Ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmek, örgütte güven ortamı yaratmak, kişisel hedeflerin yanında örgütsel hedefleri de dikkate almak gibi unsurlarla çatışma ortamı önlenebilecek olup, örgütün veriminin ve etkinliğinin artmasıyla da değerli varlık olan bilgi paylaşılabilir nitelik kazanacaktır.

İyi bir şekilde yönetilen çatışma sayesinde örgüt üyelerinin motivasyonları, etkinlik ve verimlilikleri artacaktır. Örgüte karşı beslenen negatif tutum olan sinizm düzeyinin de azalması için yöneticiler çalışanlarla birlikte yaratılan güven ortamında fark yaratacak stratejilerle birlikte hareket ederek örgütte olası yaşanabilecek problemlere karşı önlem alacaklardır.

4.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Kısıtları

Araştırmanın bu bölümünde literatür kısımlarında kuramsal bir şekilde ele alınan, açıklanan ve tartışılan kavramlar olan kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm üzerine etkisi incelenecektir. Araştırmanın amacı, hipotezler, araştırmanın ve sonuçlarının literatüre sağlayacağı katkılar, veri toplama teknikleri, anket formunda yer alan

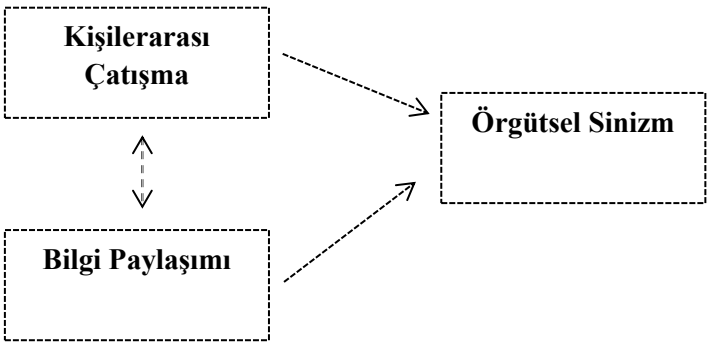
ölçekler, örneklem, istatistiki sonuçlar ile kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri tartışılacaktır.

Bilgi paylaşımı, örgütsel sinizm ve kişilerarası çatışma gibi son yıllarda gelişim evresinde olan kavramların literatürde birbirlerinden bağımsız olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırmanın amacı Kişilerarası Çatışma ile Bilgi Paylaşımı arasındaki ilişkinin Örgütsel Sinizm Üzerine etkisini ortaya çıkarmaya yönelik olarak akademisyenlerle uygulanmıştır.

Kısıtları, araştırma sonuçları yorumlanırken araştırmanın sadece akademisyenlere yönelik yapıldığı unutulmamalıdır. Bu nedenle araştırma sonuçları genellenirken dikkatli olunmalıdır. Araştırmanın örneklemi sadece İstanbul ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenleri kapsamaktadır. Diğer illerin dahil edildiği bir araştırmada sonuçların farklı çıkabileceği gözönünde bulundurulmalıdır. Bu araştırma kişilerarası çatışma ve bilgi paylaşımının örgütsel sinizme nasıl etki ettiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyini etkileyebilecek başka değişkenlerin de olabileceği düşünülebilir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm üzerine etkisi ile ilgili olarak literatür araştırması sonucunda üç değişkenin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1'de verilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Kişilerarası çatışma kavramı; örgülerde yaşanan kişiler ve gruplar arasında yaşanan uyuşmazlık, anlaşmazlık sonucu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin sosyal yaşamın bir parçası olmaları gözönüne alındığında çevreleri ile kurmuş oldukları ilişkilerde birtakım problemlerle yüz yüze kaldıkları görülmektedir. Örgütlere yaşanan bu problemler çatışmalara yol açarak kişilerin mutsuz olmalarına sebep olmaktadır. Bu çatışmalar astlar ile üstler arasında yaşandığı gibi kişilerin çalışma arkadaşları arasında da yaşanmaktadır. Çatışmaların doğrudan gözlemlenebilen etkileşimleri olabileceği gibi (bağırmak, fiziksel şiddet uygulamak) gözlemlenemeyen durumları da söz konusudur. Bu bağlamda örgüt içinde çatışma yaşayan kişilerin olumsuz, negatif tutum sergilemeleri doğrudan gözlemlenemeyen etkileşimler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilgiyi paylaşmama, örgüte karşı negatif tutum içerisinde olma yaşanan çatışmaların etkileşimi olabilmektedir. Araştırmamıza konu olan bir diğer bağımsız değişkenimiz bilgi paylaşımı kavramı, gönüllü olarak kişilerin ya da birimlerin kendi aralarında belirli bir çerçeve dahilinde belirli konulara dair bilgilerin iletişim yoluyla paylaşılmasını ifade etmektedir. Sahip olunan bilgi kişiler ve gruplar arasında yayılarak transfer edilmektedir. Araştırma modelimizin bağımlı değişken olan örgütsel sinizm ise kişilerin çalıştıkları örgüte karşı besledikleri negatif tutumu ifade etmektedir. Örgüt içinde bireysel beklentileri karşılanmamış kişilerde ortaya çıkan sinizm, örgütün verimliliğine zarar vermektedir.

Araştırmanın modeli kapsamında oluşturulan hipotezler (H) şu şekildedir.

H1: Akademisyenlerde bilgi paylaşımı ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Akademisyenlerde kişilerarası çatışma, örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H3: Akademisyenlerde bilgi paylaşımı, örgütsel sinizmi negatif yönde anlamlı olarak etkiler.

H4a; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin kişilerarası çatışma düzeyleri birbirinden farklıdır.

H4b; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin bilgi paylaşımı düzeyleri birbirinden farklıdır.

H4c; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri birbirinden farklıdır.

H5a; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.

H5b; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.

H5c; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.

H6a; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.

H6b; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.

H6c; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.

H7a; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.

H7b; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.

H7c; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma, kişilerarası çatışma, bilgi paylaşımı ve örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkileri incelemek, geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla veri toplamak üzere nicel araştırma tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze ve bireysel anket yönteminden faydalanılmıştır.

4.4. Veri Analizi

Toplanan verilerin pilot çalışmaları yapılmış olup geçerlik ve güvenirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Ölçek geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılması ve araştırma ölçeklerini oluşturan soruların öngörülen faktör yapısını oluşturup oluşturmadığını ortaya koymak için keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ardından araştırma modeli ve ilgili hipotezler yapısal eşitlik modellemesi tekniği ile test edilmiştir. Analizlerde SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır.

4.5 Anket Formalarının Hazırlanması

Bu araştırma için kullanılan anket formalarının ilk bölümünde katılım sağlayan kişilerin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik kişisel bilgiler yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, çalıştığı kurumdaki çalışma süresi ve unvandan oluşan sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde araştırma konularının değişkenlerine ait ölçekler bulunmaktadır. Bilgi paylaşımı ölçeği 32 yargıdan, kişilerarası çatışma ölçeği 4 yargıdan, örgütsel sinizm ölçeği ise 14 yargıdan oluşmuştur. Ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda verilmektedir.

Bilgi Paylaşımı Ölçeği

Bu çalışma kapsamında soru ifadeleri Meltem Dil Şahin'nin (2009) "Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tez çalışmasında Türkçe'ye çevirerek kullandığı ve Barreto (2003), Holste (2003), Chen (2004), Willem ve Buelens (2007) tarafından geliştirilen bilgi paylaşımı ölçeği alınmıştır. Ölçek 32 ifadeden oluşmaktadır. Bilgi paylaşımı, 5'li Likert Ölçeği ile ölçülmüştür. "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirerek yanıtlamaları istenmiştir.

Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel sinizmi ölçmek için ölçeği Brandes'in (1997) bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizi Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçek toplam 14 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel sinizm ölçeği 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirilmiş olup "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirerek yanıtlamaları istenmiştir.

Kişilerarası Çatışma Ölçeği

Kişilerarası çatışmayı ölçmek için Spector ve Jex'in (1998) Interpersonal At Work isimli ölçeği Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Kişilerarası çatışma 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. "1-Hiç, 3-Belirsiz, 5-Her zaman" şeklinde derecelendirilerek kendilerine uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

4.6. Ön Uygulama-Pilot Çalışma

Pilot çalışma araştırmada kullanılan anketlerin muhtemel hataların olmaması için katılımcılara uygulanmadan önce belli sayıda kişiye uygulanmasıdır. Pilot çalışma ile anketin ne kadar zamanda cevaplanabileceğini, hangi soruların gereksiz olduğu konusunda fikir sahibi olunmaktadır. Pilot çalışmanın en az 10 kişi üzerinde yapılması gerekmektedir (Altunışık ve diğerleri, 2005:82). Çalışma kapsamında ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin tespit edilmesi için İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinde görev yapan 50 adet akademisyenle yüz yüze görüşülerek anket toplanmıştır. Pilot çalışmanın tamamlanması ile ölçeklerin güvenilirliği ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilir olması tesadüfi hataların ölçüm sürecinde ortadan kalkması demektir (Yükselen, 2006:93). Ölçeklerin güvenilir olduğu, yargıların pilot çalışmaya katılanlar tarafından rahatça anlaşılabildiği tespit edilmiştir.

4.7. Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul'da faaliyet gösteren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. 2016 yılı Şubat ayı itibariyle YÖK'ün internet sitesinden alınan yükseköğretim kataloğunda bulunan listeden belirlenmiştir. Araştırmaya 10 devlet üniversitesi ve 46 Vakıf üniversitesi toplamda 56 üniversite dahil edilmiştir. Araştırmanın örnek büyüklüğü e=0,05 ve ∞=0,05 düzeyine göre aşağıda yer aldığı gibi hesaplanmıştır. Anakütle ile standart sapma veya varyansların bilinmesi çoğu zaman olanaksız olduğu için tahmin edilmesi gerekebilmektedir. Böyle bir tahmini ise oranlar üzerinde yapmak çok daha kolay olabilmektedir. Çünkü bu oranlar hakkında hiçbir bilginin olmaması bile

$\pi = (1 - \pi)$'nin en yüksek olduğu 0,5X0,5=0,25 değeri esas alınabilir.

Bu nedenlerden dolayı uygulamalarda en sık kullanılan örnekleme formülü şu şekildedir: (Kurtuluş, 2004:191)

n= $\pi(1-\pi)/(e/Z)^2$

Araştırmanın örnek büyüklüğü e=0,05 ve ∞=0,05 düzeyine göre;

n= $\pi(1-\pi)/(e/Z)^2$

n=0,50(1-0,50)/(0,05/1,96)^2

n=384 olarak belirlenmiştir.

Ankete katılan kişiler basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Toplam 449 adet anket formu İstanbul'da Anadolu ve Avrupa yakalarında bulunan üniversitelere bizzat gidilerek yüz yüze anket yoluyla dağıtılmıştır. Dağıtılan formlardan 428 tanesi katılımcılar tarafından eksiksiz ve hatasız bir şekilde yanıtlanmıştır. 21 anket tam cevaplanmamış olup tutarsızlık nedeniyle de araştırma dışında bırakılmıştır.

Faktör analizinin veri setinde uygulanması için anket soru sayısının en az 3 ile 4 katı kadar veri gerektiğini ifade etmekte olup bu oranın artmasıyla birlikte sonuçların analizlerinin de kalitesinin artacaktır (Hinkin, 1998:109). Bu bağlamda 3 farklı ölçek için toplam 50 soruya karşılık 428 kişilik bir örneklemin oldukça yeterli olduğu görülmektedir.

Anket formları araştırmaya dahil edilen 428 akademisyene ait demografik özelliklere ait bulgulara aşağıda yer almaktadır.

4.8. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilen analiz edilmesi için SPSS VE AMOS paket programları kullanılmıştır. Tanımsal istatistikler yapıldıktan sonra ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alfa yöntemi ile test edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliklerini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden sonra ise *Yapısal Eşitlik Modeli* uygulanmıştır. Ayrıca araştırma değişkenlerine verilen cevapların katılımcıların demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini görmek üzere fark testleri yapılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri test

etmek için *Yapısal Eşitlik Modelinin* yanı sıra *Korelasyon* ve *Regresyon Analizleri* de çalışmaya eklenmiştir.

Tanımsal İstatistikler

Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Demografik Değişkenler		Sıklık	Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyet	Kadın	244	57,0	57,0
	Erkek	184	43,0	100,0
Yaş	18-25	39	9,1	9,1
	26-35	218	50,9	60,0
	36-45	127	29,7	89,7
	46-55	38	8,9	98,6
	55 ve üzeri	6	1,4	100,0
Eğitim	Önlisans	1	,2	,2
	Lisans	8	1,9	2,1
	Yüksek lisans	155	36,2	38,3
	Doktora	264	61,7	100,0
Medeni Hal	Bekar	254	59,3	59,3
	Evli	174	40,6	100,0
Tecrübe	1 yıldan az	8	1,9	1,9
	1-5 yıl arası	187	43,7	45,6
	6-9 yıl arası	145	33,9	79,4
	10-13 yıl arası	84	19,6	99,1
	14 yıl ve üzeri	4	,9	100,0
Çalısma Süresi	1 yıl ve daha az	25	5,8	5,8
	2-5 yıl arası	193	45,1	50,9

	6-9 yıl arası	143	33,4	84,3
	10-13 yıl arası	45	10,5	94,9
	14 yıl üzeri	22	5,1	100,0
Kadro Düzeyi	Prof.Dr.	15	3,5	3,5
	Doç.Dr.	34	7,9	11,4
	Yard.Doç. Dr.	126	29,4	40,9
	Öğr.Gör.Dr.	31	7,2	48,1
	Öğr.Gör.	60	14,0	62,1
	Arş.Gör.	149	34,8	97,0
	Diğer	13	3,0	100,0
Gelir Düzeyi	2000 ve altı	16	3,7	3,7
	20001-4000TL	273	63,8	67,5
	6001-8000	101	23,6	91,1
	8000 ve üzeri	38	8,9	100,0
	Toplam	428	100,0	

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %57'i kadın, %43'ü erkek, 26-35 yaş aralığında olan akademisyenler %50.9, doktora yapmış olanlar %61.7, bekar olanlar %59.3, tecrübesi1-5 yıl arası %43.7, çalışma süresi 2-5 yıl arası %45.1, profesör doktor olanlar %3.5, doçent doktor %7.9, yardımcı doçentler %29.4, öğretim görevlisi doktorlar %7.2, öğretim görevlisi %14, araştırma görevlisi %34.8 ile en yüksek katılım oranına sahip olmuştur. %3 oranı ise okutmanlar olarak çalışmaya dahil edilmişlerdir.

4.9. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, temel olarak yapılan araştırmaların tekrarlanması halinde aynı sonuçların elde edilip edilmeyeceğinin göstergesidir (Gegez, 2005:163). Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla farklı yöntemler mevcuttur. Bu yöntemler, "Test-Yeniden

Test", "Eşdeğer Ölçekler" ve ölçeği ikiye bölme olarak adlandırılmaktadır (Kurtuluş, 2006:303). Test-Yeniden Test Yöntemi, aynı ölçeğin aynı grup üzerinde, farklı dönemlerde uygulanmasıyla elde edilen sonuçların korelasyonuna dayanmaktadır. Eşdeğer Ölçekler Yöntemi, eşdeğer olan iki ölçeğin aynı gruba uygulanması durumunda elde dilen verilerin korelasyonun incelenmesini ifade etmektedir. Ölçeği ikiye bölme yöntemi, ölçeğin kendisinin ikiye bölünmesine ve bu iki bölüme verilen cevapların korelasyonunun incelenmesine dayanmaktadır. Ayrıca yaygın bir şekilde kullanılan bir başka güvenilirlik ölçütü tutarlılıktır. İçsel tutarlılık, her bir değişkenin aynı yapıyı ölçtüğünün testidir.

Alfa katsayısı içsel tutarlılığın ölçümünde yaygın olarak kullanılmakta olup kabul edilen alt sınır 0.70'dir. (Hair ve diğerleri, 1998:118). Sosyal bilşmlerdeki çalışmalar için bu oran 0.60'a kadar düşebilir. Güvenilirlik analizinde, Cronbach Alpha yöntemi kullanılarak, belli sayıda ifade içeren bir soru aracının tüm sorularının aynı kavramı açıklamada yardımcı olup olmadığı, soruların birbirleriyle korelasyonunun yüksek olup olmadığı ölçülür (Özdamar, 2002:663). Özdamar'a Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kabul edilen kriterler şunlardır: (Özdamar, 2002:673).

a. 0.00 - 0.40 arasında ise ölçek güvenilir olarak kabul edilmez.
b. 0.40 - 0.60 arasında ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu kabul edilir.
c. 0.60 - 0.80 arasında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu kabul edilir.
d. 0.80 - 1.00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini analiz etmek maksadıyla Alfa katsayıları hesaplanmış olup bu kapsamda "değişken-ölçek korelasyonları" ve "değişken silinirse ölçeğin alfa katsayısı" değerleri incelenerek, gerekli olması halinde bazı değişkenler ölçekten çıkarılmıştır.

Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bilgi paylaşımı ölçeğinde kullanılan yargılara ait ortalama değerler ve standart sapma değerleri tablo 4.2' de verilmiştir.

Tablo 4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği'ne Ait Tanımsal İstatistikler			
	N	Ortalama	Std. Sapma
BP_1_Üniversite içinde fikirlerimizi, duygularımızı ve beklentilerimizi serbestçe paylaşabilmekteyiz.	428	2,97	1,18
BP_2_Üst yönetim bilgi paylaşma aktivitelerini desteklemektedir.	428	3,12	1,08
BP_3_Üniversite informel kanallar aracılığıyla bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır.(chat, internet grupları, sohbet odaları,oyun odaları gibi)	428	3,03	1,11
m1_1_BP_4_Sahip olduğumuz uzmanlığı farklı bölümler/birimler arasında paylaşırız.	428	3,11	1,07
BP_5_Çalıştığım üniversitenin sanal yapısı ve ortamı, özgürce bilgi paylaşımını gerçekleştirebileceğimiz niteliktedir.	428	3,06	1,10
BP_6_Değişik bölümler arasında bilgi paylaşımında birbirine güven duyarlar.	428	2,87	1,03
BP_7_Üniversite içinde çalışan insanlar arasında güç kazanma-kaybetme oyunlarına rastlanır.	428	2,71	1,37
BP_8_Farklı bölümlerde yer alan çalışanlar arasında birbirinden güçlü olma isteği duyulmaz.	428	2,65	1,06
BP_9_Üniversitede çalışma arkadaşları ile bilgi alışverişinin temelinde, karşılıklı güven vardır.	428	2,89	1,21
BP_10_Üniversitede çalışma arkadaşlarıma güvenemediğim için bilgi paylaşmaktan kaçınırım.	428	3,02	1,23
BP_11_İnsanlar tarafından hoş karşılanmayacağı bilinse de her türlü fikrimizi belirtmemiz için cesaretlendiriliriz.	428	2,71	1,18
BP_12_İşle ilgili zorlukları aşmak için çalışma arkadaşlarımla rahatça görüşebilirim	428	3,22	1,07
BP_13_Üniversiteye yeni fikirler sunmamız için formel olarak cesaretlendiriliriz.	428	2,83	1,08

BP_14_Üniversite içinde bilgi paylaşımına dayalı ödüllendirme uygulanmaktadır.	428	2,52	1,08
BP_15_Bilgi paylaşımında bulunduğumda, bu davranışımın ödüllendirileceğini biliyorum.	428	2,41	0,95
BP_16_Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili gereken eğitim yönetim tarafından sağlanmaktadır.	428	2,94	1,13
BP_17_Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanırken genellikle teknik veya kullanımdan kaynaklı herhangi bir sorunla karşılaşmıyorum.	428	3,00	1,18
BP_18_Bilgi paylaşımına olumlu katkıda bulunacak online eğitimler verilmektedir.	428	2,77	1,17
BP_19_Bilgi paylaşımında bulunurken, üniversite içi eğitimde edindiğim bilgilerden yararlanıyorum.	428	3,41	1,14
BP_20_Bilgi paylaşımı davranışlarımın, performans değerlendirmede dikkate alındığından eminim.	428	2,62	1,06
BP_21_Bilgi paylaşımında bulunmak, performans değerlendirmemi olumlu etkilemektedir.	428	2,65	1,09
BP_22_Üniversite içinde yürütülen kariyer yönetimi çalışmaları, bilgi paylaşımımı olumlu etkilemektedir.	428	2,71	1,07
BP_23_İşle ilgili bir sorun yaşadığımda, bunu rahatlıkla yöneticimle paylaşabilirim ve onun da yardımcı olacağından eminim.	428	2,97	1,24
BP_24_Bilgi paylaşımının kariyer gelişimi için önemli olduğunu düşünüyorum.	428	3,56	1,15
BP_25_Çalışma arkadaşlarım ile yüzyüze görüşemediğim için bilgi paylaşımında bulunmakta zorlanıyorum.	428	3,17	1,14
BP_26_Üniversite içindeki online düzenlemeler ve teknolojik sistemler, çalışma arkadaşlarımla iletişimimi zorlaştırmamaktadır.	426	3,14	1,17

BP_27_Üniversitede üst yönetim çalışanların bilgilerini paylaşmalarını istemektedirler.	428	3,40	1,07
BP_28_Bilgi paylaşımında bulunmak için gereken kaynaklar çalıştığım üniversitede yeterince bulunmaktadır.	428	2,86	1,14
BP_29_Açık iletişim çalıştığım üniversitenin temel bir özelliğidir.	428	2,53	1,24
BP_30_Üniversitede insanlar gönüllü olarak yeni fikirlerini paylaşmaktadırlar.	428	2,77	1,16
BP_31_Kendim geliştirdiğim veya kişisel deneyimlerimle edindiğim özel bir bilgiyi, üniversite yararına diğer üyelerle paylaşabilirim.	428	3,11	1,13
BP_32_Gereksinim duyduğum herhangi bir bilgiyi, istediğim kişi benimle serbestçe paylaşmaktan çekinmez.	428	3,08	1,12

Bilgi Paylaşımı Ölçeği'nin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha Güvenilirlik Analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda, ölçekteki bazı yargılar çıkarıldığında, ölçeğin güvenilirliğinin yükseldiği görülmüştür. Bilgi Paylaşımı Ölçeği 18 yargıya indirgendiğinde en yüksek güvenilirlik oranı olan 0.938'e ulaşılmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen analizlerde 18 yargıdan oluşan bu ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel Sinizm Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğinde kullanılan yargılara ait ortalama değerler ve standart sapma değerleri tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3. Örgütsel Sinizm Ölçeği'ne Ait Tanımsal İstatistikler			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Üniversite yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	428	3,04	1,17
Çalıştığım üniversiteyi düşündüğümde sinirlenirim.	428	2,90	1,16
Çalıştığım üniversitede, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	428	3,14	1,15
Çalıştığım üniversitenin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	428	3,04	1,03
Üniversite yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündemde geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	428	3,08	1,13
Çalıştığım üniversiteyi düşündüğümde endişe duyarım.	428	2,94	1,16
Üniversite dışındaki arkadaşlarıma, üniversitede olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.	428	3,07	1,15
Çalıştığım üniversitenin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	428	3,02	1,22
Çalıştığım üniversitenin söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	428	3,09	1,13
Çalıştığım üniversitedeki ilişkiler beni kızdırır.	428	3,10	1,20
Çalıştığım üniversiteyi düşündüğümde bir gerilim yaşarım.	428	3,05	1,16
Diğer çalışanlarla, çalıştığım üniversitenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	428	3,00	1,24
Çalıştığım üniversite yönetimi bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	428	3,20	1,20
Üniversite yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	428	3,14	1,18

Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha Güvenilirlik Analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucuna göre Örgütsel Sinizm Ölçeği'nin güvenilirliği 0,975 olup, ölçek güvenilirdir.

Kişilerarası Çatışma Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Kişilerarası çatışma ölçeğinde kullanılan yargılara ait ortalama değerler ve standart sapma değerleri tablo x de verilmiştir.

Tablo 4.4. Kişilerarası Çatışma Ölçeği'ne Ait Tanımsal İstatistikler			
	N	Ortalama	Std. Sapma
Üniversitede başkalarıyla tartışırım.	428	2,29	1,04
Üniversitede başka insanlar bana bağırırlar.	428	1,47	0,72
Üniversitede başka insanlar bana kaba davranırlar.	428	1,57	0,80
Üniversitede başka insanlar bana kaba, terbiyesiz, edepsiz şeyler yaparlar.	428	1,58	0,86

Kişilerarası Çatışma Ölçeği'nin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha Güvenilirlik Analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda, ölçekteki bazı yargılar çıkarıldığında, ölçeğin güvenilirliğinin yükseldiği görülmüştür. Kişilerarası Çatışma Ölçeği'nin 3 yargıya indirgendiğinde en yüksek güvenilirlik oranı olan 0.809'a ulaşılmıştır. Daha sonra gerçekleştirilen analizlerde 3 yargıdan oluşan bu ölçek kullanılmıştır.

Tablo:4.5. Ölçeklere Ait Yargı Sayıları

Ölçek Adı	**Yargı Sayısı**	**Cronbach Alfa**
Bilgi Paylaşımı	18	0.938
Kişilerarası Çatışma	3	0.975
Örgütsel Sinizm	14	0.809

4.10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Araştırma değişkenlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin araştırılması amacıyla keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Araştırma değişkenlerini temsil eden soru adetlerinin fazla olmaması sebebiyle faktör analizleri araştırma modelindeki üç ana değişken; Kişilerarası çatışma, Bilgi paylaşımı ve Örgütsel sinizm için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bilgi paylaşımı türleri ölçeğinin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 32 sorudan oluşmaktadır. Ancak keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmeden önce ölçek maddeleri Cronbach's Alpha değerlerine göre güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve güvenilirlik değerleri düşük olan maddeler ölçek dışına çıkarılmıştır. Bu eleme neticesinde 18 maddelik ölçek keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,922 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur (Field, 2009).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı genel kabul değeri olan 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Bilgi paylaşımı ölçeğinin 4. Sorusu ile 13. maddeleri düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına atılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 61 çıkmıştır.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan 3 adet alt faktörün Cronbach's Alpha değeri baz alınarak ayrı ayrı faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerin her bir faktörde kabul edilebilir en alt değer olan 0,70 değerini (Field, 2009) aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır. İlgili faktör analizi verilerini içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.6. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri			Cronbach's Alpha
		F 1	F 2	F 3	
Bilgi Paylaşımı - Güven	a6	0,735			0,898
	a9	0,735			
	a12	0,713			
	a8	0,670			
	a29	0,665			
	a32	0,653			
	a31	0,651			
	a30	0,632			
	a23	0,567			
Bilgi Paylaşımı - Ödüllendirme	a14		0,862		0,788
	a15		0,730		
	a21		0,658		
Bilgi Paylaşımı - Altyapı	a16			0,811	0,799
	a28			0,717	
	a3			0,613	
	a5			0,595	
Açıklanan Varyans (%)		46,905	8,207	6,019	
Toplam Açıklanan Varyans (%)		61,131			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi *(ii) KMO =0,922, Bartlett Testi; p<0.001*					

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla katılımcılardan elde edilen veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde Maksimum Olabilirlik tahmin

yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem üç temel varsayıma dayanmaktadır (Hox ve Bechger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi yeterli bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır. İlk iki şartın varlığı sağlanmış ve normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler genel olarak +1 –1 arasında olduğu için (Garson, 2012; Gürbüz ve Şahin 2016) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili şartlar sağlandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup analiz sonuçlarını içeren tablo aşağıda yer almaktadır. Bir faktöre ait olan maddelerin faktör yüklerinin en az 0,5, faktör yükleri ortalamasının 0,7'nin üzerinde olması istenen durumdur (Hair ve diğerleri, 2010) ve bilgi paylaşımı ölçeği için bu şart yerine gelmiş vaziyettedir. Aşağıda ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonucu görülmektedir.

Tablo 4.7. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yükü	Std. Faktör Yükü	t	P	Composite Reability	AVE
Bilgi Paylaşımı - Güven	a6	1	0,73			0,900	0,501
	a23	1,099	0,664	13,442	***		
	a9	1,214	0,752	15,165	***		
	a12	0,929	0,652	13,169	***		
	a8	0,906	0,639	12,92	***		
	a29	1,334	0,808	16,515	***		
	a32	1	0,669	13,536	***		
	a31	1,038	0,686	13,921	***		
	a30	1,159	0,749	15,097	***		
Bilgi Paylaşımı - Ödüllendirme	a14	1	0,767			0,839	0,637
	a15	1,065	0,925	15,925	***		
	a21	0,897	0,682	11,8	***		
Bilgi Paylaşımı - Altyapı	a16	1	0,674			0,801	0,503
	a28	0,92	0,616	11,229	***		
	a3	1,07	0,735	13,069	***		

	a5	1,154	0,799	13,957	***		

*X^2/df = 3,359 (p<0.001), GFI=0,913, TLI=0,918 CFI=0,933, PNFI=0,741, RMSEA=0,074 (***p<0,001)*

Yapısal eşitlik modellemesinde, teorik modelin istatistiksel olarak anlamlılığını test edebilmek için model uyum iyiliği indeksleri adı verilen değerler kullanılmaktadır. Çalışmamızda kullanacağımız model uyum iyiliği indeksleri ve bunların kabul edilebilir aralıkları (Hooper ve dğ., 2008; Schumacker ve Lomax, 2004), aşağıda yer almaktadır;

Tablo 4.8. Araştırmada Kullanılacak Olan Uyum İyiliği İndeksleri

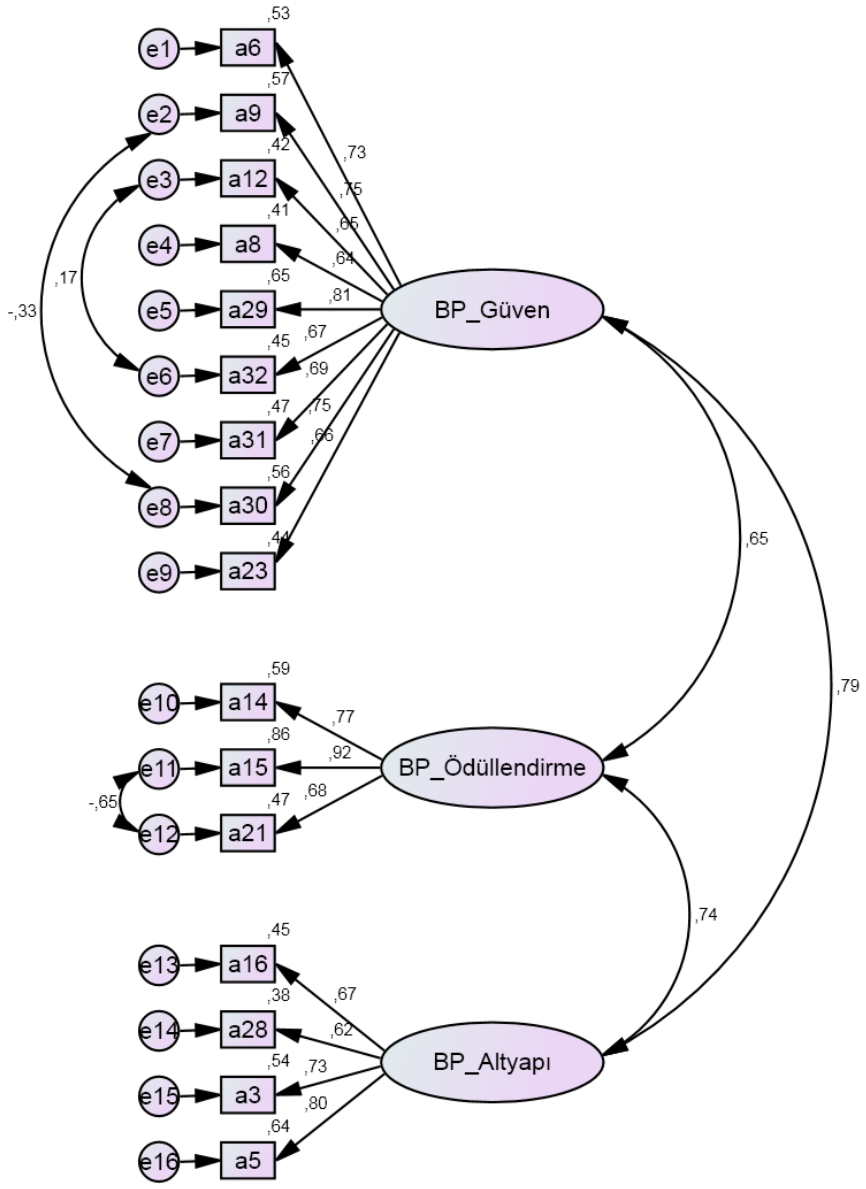
İNDEKS	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
X^2/df	$1< X^2/df=<3$	$3< X^2/df<5$
RMSEA	<0.06	<0.07
SRMR	<0.08	
GFI	>0.95	>0.90
NNFI-TLI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
PNFI	>0.50 (Diğer fit değerleri 0.90 seviyesindeyken)	

Bilgi paylaşımı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri *X^2/df = 3,359 (p<0.001), GFI=0,913, TLI=0,918 CFI=0,933, PNFI=0,741, RMSEA=0,074* şeklinde olup genel olarak kabul edilebilir bir uyumun var olduğu gözlenmiştir.

Faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Relability) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,6'nın üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Fornell ve Larcker 1981; Bagozzi ve Yi, 1988). Araştırma faktörlerine ait AVE ve CR değerleri doğrulayıcı faktör analizi tablosunda yer almaktadır. Buna göre faktörlerin geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

Neticede, yapılan keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda bilgi paylaşımı ölçeğinin katılımcılar tarafından 3 alt boyutta algılandığı ortaya çıkmıştır. Bunlar; güven (9 soru), ödüllendirme (3 soru), altyapı (4 soru) alt boyutlarıdır.

lgili ölçüm modelinin yapısal eşitlik modeli çıktıları şekildeki gibidir;



Şekil 4.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.11. Kişilerarası Çatışma Ölçeğinin Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kişilerarası çatışma ölçeğinin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 4 sorudan oluşmaktadır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,716 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur (Field, 2009).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı genel kabul değeri olan 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). C1 maddesi düşük faktör yükü sebebiyle ölçek dışına atılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 73 çıkmıştır.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan tek faktörlü yapının Cronbach's Alpha değeri baz alınarak faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerin kabul edilebilir en alt değer olan 0,70 değerini (Field, 2009) aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır. İlgili keşifsel faktör analizi verilerini içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.9. Kişilerarası Çatışma Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
Kişiler Arası Çatışma	c3	0,858	0,809
	c4	0,854	
	c2	0,845	
Açıklanan Varyans (%)		72,69	
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,716, Bartlett Testi; p<0.001			

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla katılımcılardan elde edilen veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde Maksimum Olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem üç temel varsayıma dayanmaktadır (Hox ve Bechger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi yeterli bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır. İlk iki şartın varlığı sağlanmış ve normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler genel olarak +1 –1 arasında olduğu için (Garson, 2012; Gürbüz ve Şahin 2016) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili şartlar sağlandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup analiz sonuçlarını içeren tablo aşağıda yer almaktadır. Bir faktöre ait olan maddelerin faktör yüklerinin en az 0,5, faktör yükleri ortalamasının 0,7'nin üzerinde olması istenen durumdur (Hair ve diğerleri, 2010) ve kişiler arası çatışma ölçeği için bu şart yerine gelmiş vaziyettedir. Aşağıda ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonucu görülmektedir.

Tablo 4.10. Kişilerarası Çatışma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

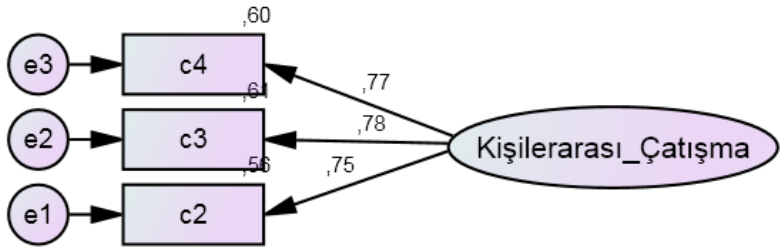
Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yükü	Std. Faktör Yükü	t	P	Composite Reability	AVE
Kişilerarası Çatışma	c2	1	0,749			0,812	0,590
	c3	1,169	0,784	13,436	***		
	c4	1,235	0,772	13,405	***		

*df=0 GFI=1 CFI=1 "tam doygun model" (***p<0,001)*

Kişilerarası çatışma ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri söz konusu model "tam doygun model" olduğundan dolayı hesaplanamamıştır.

Faktör yapısının geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Relability) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,6'nın üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Fornell ve Larcker 1981; Bagozzi ve Yi, 1988). Kişilerarası çatışma ölçeğine ait AVE ve CR değerleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre faktör yapısının geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

Yapılan keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda kişilerarası çatışma ölçeğinin katılımcılar tarafından öngörüldüğü gibi tek boyutta ve üç madde olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. İlgili ölçüm modelinin yapısal eşitlik modeli çıktıları şekildeki gibidir;



Şekil 4.3. Kişilerarası Çatışma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.12. Örgütsel Sinizm Ölçeği Keşifsel ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sinizm ölçeğinin katılımcılar tarafından ne ölçüde ve kaç farklı alt boyutta algılandığını ortaya koymak için Temel Bileşenler Analizi tahmin yöntemi ve Varimax rotasyonu kullanılarak keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Söz konusu ölçek 14 sorudan oluşmaktadır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,971 ile arzu edilen düzey olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu ortaya koyulmuştur (Field, 2009).

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı genel kabul değeri olan 0,5 olarak alınmıştır (Hair et al 2010). Faktör yükleri istenen düzeyde olduğundan her hangi bir maddenin ölçek dışına atılmasına gerek görülmemiştir. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi yaklaşık olarak % 75 çıkmıştır.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan tek faktörlü yapının Cronbach's Alpha değeri baz alınarak faktör güvenilirliklerine bakılmış ve söz konusu değerin kabul edilebilir en alt değer olan 0,70 değerini (Field, 2009) aştığı gözlenmiştir. Bu da faktörlerin içsel tutarlılığa sahip olduklarını ve güvenilirliklerini ortaya koymaktadır. İlgili keşifsel faktör analizi verilerini içeren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.11. Örgütsel Sinizm Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha
Örgütsel Sinizm	b3	0,912	0,975
	b8	0,891	
	b12	0,889	
	b1	0,878	
	b13	0,876	
	b14	0,871	
	b7	0,871	
	b2	0,866	
	b5	0,864	
	b6	0,863	
	b9	0,853	
	b4	0,848	
	b10	0,847	
	b11	0,811	
Açıklanan Varyans (%)		75,22	
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,971 Bartlett Testi; p<0.001			

Keşifsel faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçeğin doğrulanması maksadıyla katılımcılardan elde edilen veri yapısal eşitlik modellemesi tekniği baz alınarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizinde Maksimum Olabilirlik tahmin yöntemi kullanılmış olup, bu yöntem üç temel varsayıma dayanmaktadır (Hox ve Bechger, 1998). Bunlar; örneklemin 200 veri gibi yeterli bir sayıda olması, gözlenen değişkenleri içeren ölçeğin sürekli verilerden oluşması ve verilerin normal dağılıma uygun olması varsayımlarıdır. İlk iki şartın varlığı sağlanmış ve normal dağılım şartı için veri değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Bu değerler genel olarak +1 –1 arasında olduğu için (Garson,

2012; Gürbüz ve Şahin 2016) veri değişkenlerinin normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

İlgili şartlar sağlandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş olup analiz sonuçlarını içeren tablo aşağıda yer almaktadır. Bir faktöre ait olan maddelerin faktör yüklerinin en az 0,5, faktör yükleri ortalamasının 0,7'nin üzerinde olması istenen durumdur (Hair ve diğerleri: 2010) ve örgütsel sinizm ölçeği için bu şart yerine gelmiş durumdadır. Aşağıda ilgili doğrulayıcı faktör analizi sonucu görülmektedir.

Tablo 4.12. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

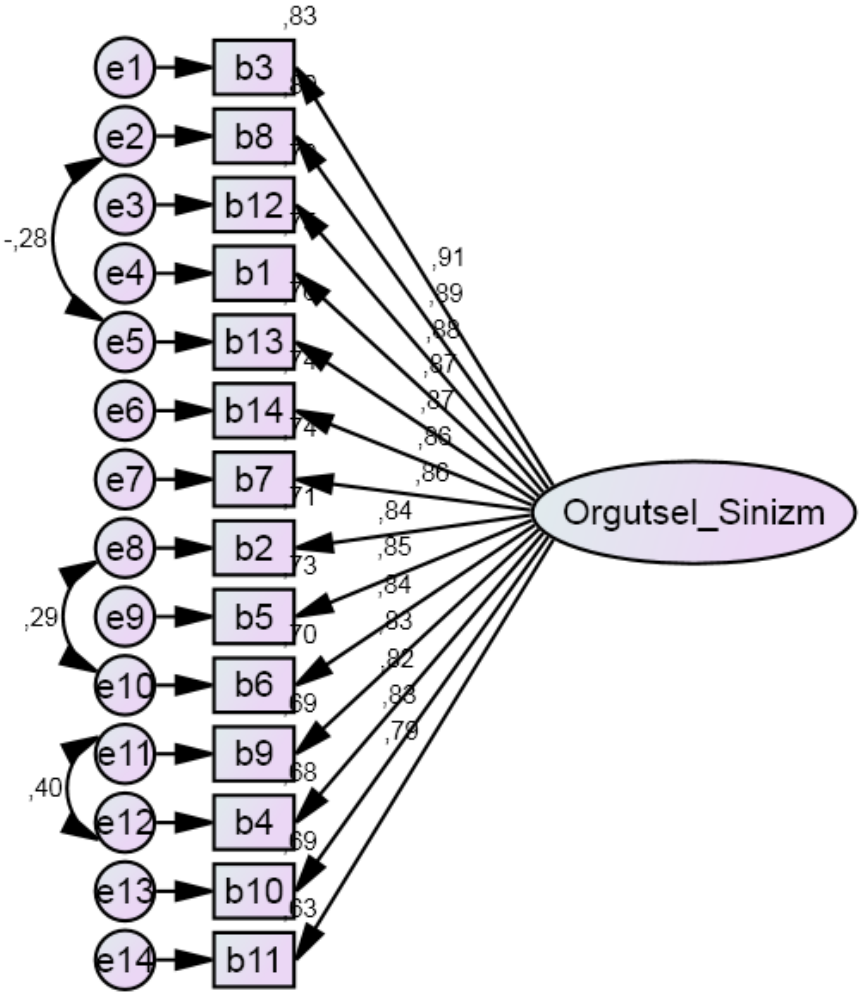
Faktör	Faktör Maddeleri	Faktör Yükü	Std. Faktör Yükü	t	P	Composite Reability	AVE
Örgütsel Sinizm	b3	1	0,912			0,975	0,733
	b8	1,032	0,892	29,961	***		
	b12	1,036	0,881	29,087	***		
	b1	0,967	0,867	27,928	***		
	b13	0,991	0,87	28,115	***		
	b14	0,969	0,863	27,551	***		
	b7	0,938	0,862	27,543	***		
	b2	0,927	0,844	26,173	***		
	b5	0,918	0,855	26,971	***		
	b6	0,925	0,839	25,784	***		
	b9	0,896	0,833	25,387	***		
	b4	0,81	0,824	24,823	***		
	b10	0,946	0,832	25,345	***		
	b11	0,873	0,794	22,968	***		

*X^2/df = 3,459 (p<0.001), GFI=0,922 TLI=0,967 CFI=0,973, PNFI=0,783, RMSEA=0,076 (***p<0,001)*

Bilgi paylaşımı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri *X2/df = 3,459 (p<0.001), GFI=0,922 TLI=0,967 CFI=0,973, PNFI=0,783, RMSEA=0,076* şeklinde olup genel olarak kabul edilebilir bir uyumun var olduğu gözlenmiştir.

Faktör yapısının geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Relability) değerleri kullanılmıştır. AVE değeri 0,5'in CR değeri ise 0,6'nın üzerinde olduğu zaman ilgili faktörün geçerlik ve güvenilirliğinin sağlandığını söylemek mümkün olmaktadır (Fornell ve Larcker 1981; Bagozzi ve Yi, 1988). Kişilerarası çatışma ölçeğine ait AVE ve CR değerleri yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Buna göre faktör yapısının geçerlik ve güvenilirliklerinin istenen düzeyde olduğu ortaya koyulmuştur.

Yapılan keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda örgütsel sinizm ölçeğinin katılımcılar tarafından öngörüldüğü gibi tek boyutta ve 14 madde olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. İlgili ölçüm modelinin yapısal eşitlik modeli çıktıları şekildeki gibidir.



Şekil 4.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.13. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu amaçla her bir faktöre düşen maddelerin aritmetik ortalamaları alınarak oluşturulan değişkenler kullanılmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4.13. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Değişkenler	1	2	3	4	5	Ort.	Std. Sp.
1	BP_Güven	1					2,90	0,85
2	BP_Ödüllendirme	0,601	1				2,53	0,87
3	BP_Altyapı	0,670	0,612	1			2,97	0,88
4	Kişilerarası Çatışma	-,401	-0,200	-0,248	1		1,54	0,68
5	Örgütsel Sinizm	-0,758	-0,727	-0,723	0,369	1	3,06	1,01

Tüm Korelasyon Değerleri 0.001 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon katsayısı iki sürekli değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi verir ve katsayı -1 ile +1 arasında değişir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Field, 2009). Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı-güven faktörü arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. (r=-0.401, p= 0,001) Kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı-ödüllendirme arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı-altyapı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yani çatışma arttıkça bilgi paylaşımı azalmaktadır.

4.14. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modeli yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizlerinde her bir faktöre düşen maddelerin aritmetik ortalamaları alınarak oluşturulan değişkenler kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde araştırma ölçüm modellerinin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden geçmiş gizil değişken yapıları, Fark hipotezlerinin test edilmesinde ise değişkenler normal dağılım gösterdikleri için parametrik testlerden bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Değişkenler Arası İlişki Hipotezleri

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H 1: Akademisyenlerde bilgi paylaşımı ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H 2: Akademisyenlerde kişilerarası çatışma, örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H 3: Akademisyenlerde bilgi paylaşımı, örgütsel sinizmi negatif yönde anlamlı olarak etkiler.

Araştırma değişkenkenleri arasında gerçekleştirilen korelasyon analizine (Tablo 9) göre akademisyenlerde bilgi paylaşımının güven (r; -,401, p<0,001), ödüllendirme (r; -,200, p<0,001) ve altyapı (r; -,248, p<0,001) boyutları ile kişiler arası çatışmanın anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Buna sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

Değişkenler Arası İlişki Hipotezlerinin Regresyon Analizi ile Test Edilmesi

Akademisyenlerde kişilerarası çatışma ve bilgi paylaşımının örgütsel sinizm düzeylerini nasıl etkilediğini araştırmak için oluşturulan H2 ve H3 hipotezlerinin test edilmesi için oluşturulan regresyon analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.14. Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize B	t	p	Çoklu Doğrusal Bağlantılılık	
					Tolerans	VIF
BP_Güven	Örgütsel Sinizm	-,334	-8,809	,000	,441	2,267
BP_Ödüllendirme		-,346	-10,241	,000	,558	1,791
BP_Altyapı		-,262	-7,209	,000	,482	2,075
Kişilerarası Çatışma		,101	3,680	,000	,837	1,195
F=287,663; p<0,001 (model); R^2=0,729						

Regresyon analizi sonuçlarına göre model anlamlı çıktığından değişkenler arası ilişkiler yorumlanabilmektedir (*F=287,663; p<0,001*). Araştırma bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkeni açıklama oranının %73 olduğu gözlenmiştir. Kişilerarası çatışmanın örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür (β; 0,101, p<0,001). Ayrıca bilgi paylaşımının güven (β; -0,334, p<0,001), ödüllendirme (β; -0,346, p<0,001) ve altyapı (β; -0,262, p<0,001) boyutlarının örgütsel sinizmi negatif yönde anlamlı olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Bulgulara göre H2 ve H3 hipotezleri regresyon analizi yöntemiyle desteklenmiştir.

Değişkenler Arası İlişki Hipotezlerinin YEM ile Test Edilmesi

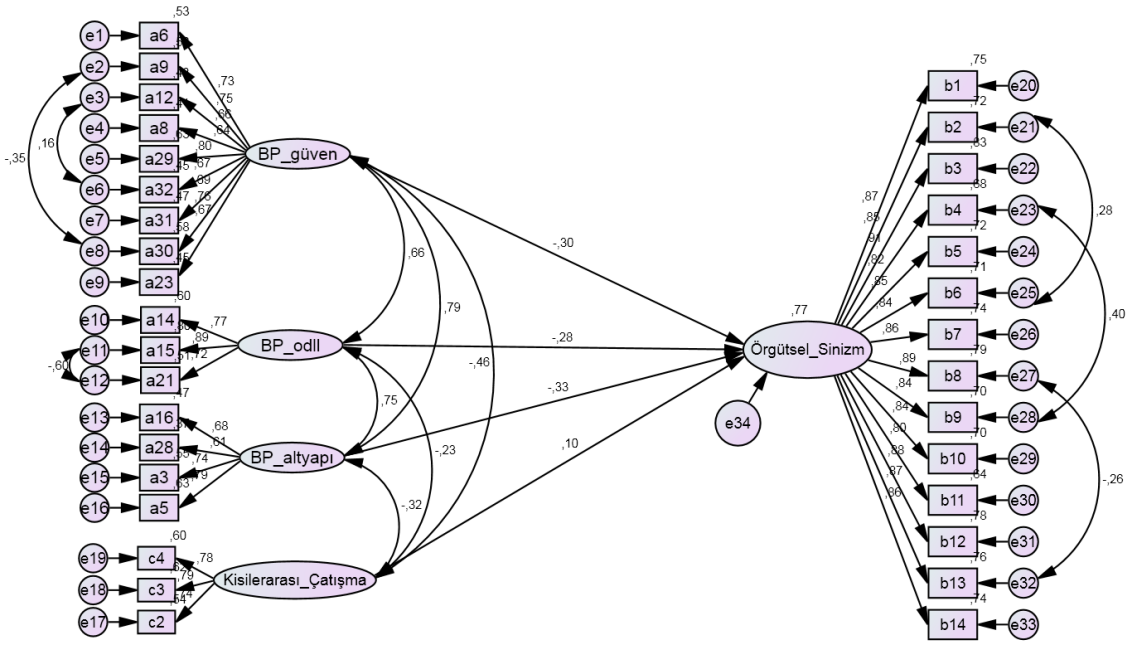
Akademisyenlerde kişilerarası çatışma ve bilgi paylaşımının örgütsel sinizm düzeylerini nasıl etkilediğini araştırmak için oluşturulan H2 ve H3 hipotezlerinin yapısal eşitlik modeli yöntemi ile test edilmesi için oluşturulan modelin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.15. Yapısal Eşitlik Modeli

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize B	t	p	R2
BP_Güven		-0,303	-4,811	0,000	
BP_Ödüllendirme		-0,284	-5,567	0,000	
BP_Altyapı	Örgütsel Sinizm	-0,332	-4,421	0,000	0,767
Kişilerarası Çatışma		0,098	2,787	0,005	

X2/df = 3,359 (p<0.001), GFI=0,913, TLI=0,918 CFI=0,933, PNFI=0,741, RMSEA=0,074

***p<0,01; ***p<0,001*



Şekil 4.5. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik model uyum iyiliği değerleri *X2/df = 3,359 (p<0.001), GFI=0,913, TLI=0,918 CFI=0,933, PNFI=0,741, RMSEA=0,074* şeklinde olup genel olarak kabul edilebilir bir uyumun var olduğu gözlenmiştir.

Gizil değişkenler arası yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre bilgi paylaşımının güven (β; -0,303, p<0,001), ödüllendirme (β; -0,284, p<0,001) ve altyapı (β; -0,332, p<0,001) boyutlarının örgütsel sinizmi negatif yönde anlamlı olarak etkilediği, kişilerarası çatışmanın örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür (β; 0,098, p<0,001). Yapısal eşitlik modeline göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranının %77 çıkmıştır. Sonuçların beta değerleri farklı olmakla birlikte regresyon analizindeki sonuçları desteklediği gözlenmiştir. Böylece H2 ve H3 hipotezleri yapısal eşitlik modeli yöntemi ile de desteklenmiştir.

Fark Hipotezlerinin Test Edilmesi

Akademisyenlerin bilgi paylaşım, kişilerarası çatışma ve örgütsel sinizm düzeylerinin çalıştıkları üniversitelerin sahiplik yapısına (devlet-vakıf) göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri ve bu hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H4a; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin kişilerarası çatışma düzeyleri birbirinden farklıdır.

H4b; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin bilgi paylaşımı düzeyleri birbirinden farklıdır.

H4c; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri birbirinden farklıdır.

Tablo 4.16. Devlet-Vakıf Üniversitesine göre Farklılıklarının Test Edilmesi

Değişken	Üniversite Türü	Katılımcı Sayısı	Ort.	Std. Sp.	t	p
Bilgi Paylaşımı	Devlet	152	2,75	0,70	-1,087	0,278
	Vakıf	276	2,83	0,78		
Kişiler Arası Çatışma	Devlet	152	1,52	0,65	-0,421	0,674
	Vakıf	276	1,55	0,69		
Örgütsel Sinizm	Devlet	152	3,06	0,89	0,090	0,928
	Vakıf	276	3,06	1,07		

Yukarıda yer alan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre akademisyenlerin bilgi paylaşım, kişilerarası çatışma ve örgütsel sinizm düzeylerinin çalıştıkları üniversitelerin sahiplik yapısına (devlet-vakıf) göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. H4a, H4b ve H4c desteklenmemiştir.

Akademisyenlerin bilgi paylaşım, kişilerarası çatışma ve örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri ve bu hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H5a; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.

H5b; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.

H5c; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.

Tablo 4.17. Cinsiyete göre Farklılıkların Test Edilmesi

Değişken	Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Ort.	Std. Sp.	t	p
Bilgi Paylaşımı	Kadın	244	2,82	0,74	0,637	0,525
	Erkek	184	2,77	0,77		
Kişiler Arası Çatışma	Kadın	244	1,56	0,70	0,689	0,491
	Erkek	184	1,51	0,64		
Örgütsel Sinizm	Kadın	244	3,08	1,01	0,389	0,697
	Erkek	184	3,04	1,00		

Yukarıda yer alan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre akademisyenlerin bilgi paylaşım, kişilerarası çatışma ve örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. H5a, H5b ve H5c desteklenmemiştir.

Akademisyenlerin bilgi paylaşım, kişilerarası çatışma ve örgütsel sinizm düzeylerinin kadro düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri ve bu hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H6a; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.

H6b; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.

H6c; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.

Tablo 4.18. Kadro Düzeyine göre Farklılıkların Test Edilmesi

Değişken	Kadro Düzeyi	Katılımcı Sayısı	Ort.	Std. Sp.	t	p
Bilgi Paylaşımı	Öğretim Üyesi	175	2,67	0,74	-2,993	0,003
	Öğretim Elemanı	253	2,89	0,75		
Kişiler Arası Çatışma	Öğretim Üyesi	175	1,64	0,70	2,495	0,013
	Öğretim Elemanı	253	1,47	0,65		
Örgütsel Sinizm	Öğretim Üyesi	175	3,21	1,03	2,545	0,011
	Öğretim Elemanı	253	2,96	0,98		

Yukarıda yer alan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre akademisyenlerin bilgi paylaşım düzeylerinin kadro düzeyine göre farklılık gösterdiği görülmüştür (t=-2,993, p<0,01). Öğretim elemanlarının bilgi paylaşım düzeyi (ort=2,89) öğretim üyelerinin bilgi paylaşım düzeyinden (ort=2,67) yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde akademisyenlerin kişilerarası çatışma düzeylerinin kadro düzeyine göre farklılık gösterdiği görülmüştür (t=2,495, p<0,05). Öğretim üyelerinin kişilerarası çatışma düzeyleri (ort=1,64) öğretim elemanlarınınkinden (ort=1,47) yüksek çıkmıştır. Ayrıca akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin de kadro düzeyine göre farklılık gösterdiği görülmüştür (t=2,545, p<0,05). Öğretim üyelerinin örgütsel sinizm düzeyleri (ort=3,21) öğretim elemanlarınınkinden (ort=2,96) yüksek çıkmıştır. Bulgulara göre H6a, H6b ve H6c desteklenmiştir.

Akademisyenlerin bilgi paylaşım, kişilerarası çatışma ve örgütsel sinizm düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri ve bu hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

H7a; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.

H7b; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.

H7c; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.

Tablo 4.19. Kurumda Çalışma Süresine göre Farklılıkların Test Edilmesi

Değişken	Kurumda Çalışma Süresi	Katılımcı Sayısı	Ort.	Std. Sp.	t	p
Bilgi Paylaşımı	5 ve aşağısı	218	2,81	0,72	0,175	0,861
	6 ve üzeri	210	2,79	0,79		
Kişiler Arası Çatışma	5 ve aşağısı	218	1,45	0,63	-2,701	0,007
	6 ve üzeri	210	1,63	0,72		
Örgütsel Sinizm	5 ve aşağısı	218	3,03	0,96	-0,508	0,611
	6 ve üzeri	210	3,08	1,05		

Yukarıda yer alan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre akademisyenlerin bilgi paylaşımı ve örgütsel sinizm düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kişilerarası çatışma düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($t=-2,701$, $p<0,01$). 6 yıldan fazla süreyle ilgili kurumda çalışanlarında kişilerarası çatışma düzeyleri (ort=1,63) diğerlerine oranla (ort=1,45) daha yüksek çıkmıştır. Buna göre H7b ve H7c desteklenmezken, H7a desteklenmiştir.

Araştırma hipotezlerinin sonuçlarını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.20. Hipotezler

Hipotezler	**Test Sonuçları**
H1:Akademisyenlerde bilgi paylaşımı ile kişilerarası çatışma arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Akademisyenlerde kişilerarası çatışma, örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H3: Akademisyenlerde bilgi paylaşımı, örgütsel sinizmi negatif yönde anlamlı olarak etkiler.	Desteklendi
H4a; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin kişilerarası çatışma düzeyleri birbirinden farklıdır.	Desteklenmedi
H4b; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin bilgi paylaşımı düzeyleri birbirinden farklıdır.	Desteklenmedi
H4c; Devlet üniversitesinde görev yapan akademisyenler ile vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin örgütsel sinizm düzeyleri birbirinden farklıdır.	Desteklenmedi
H5a; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklenmedi
H5b; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklenmedi
H5c; Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklenmedi
H6a; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklendi
H6b; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklendi
H6c; Akademisyenlerin kadro düzeylerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklendi
H7a; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre kişilerarası çatışma düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklendi

H7b; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre bilgi paylaşımı düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklenmedi
H7c; Akademisyenlerin faaliyet gösterdikleri kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel sinizm düzeyleri farklılık gösterir.	Desteklenmedi

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Kişilerarası çatışma ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkinin örgütsel sinizm üzerine etkisinin kuramsal ve ampirik açıdan incelendiği bu tez çalışmasında ele alınan değişkenlerin her birinin yönetim, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanlarında gerek akademik anlamda gerekse özel sektörde önemi artan konular oldukları bilinmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde araştırmaya yönelik temel bilgilerden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kişilerarası çatışma kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Kişilerarası çatışma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında yer almış olan çalışmalar özetlenmiştir. Ardından örgütsel sinizm kavramı açıklanmış olup kuramsal temelleri ve boyutları ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Örgütsel sinizm ile ilgili ulusal ve uluslararası yazında ele alınmış olan çalışmalar özetlenmiştir. Kavramsal olarak ele alınan bir diğer konu olan bilgi paylaşımı ise üçüncü bölümde ele alınmış olup, konuyla ilgili tanımlar yapılmıştır. Literatürde bu kavramla ilgili diğer konular ele alınmış olup ulusal ve uluslararası yazında bilgi paylaşımı ile ilgili çok fazla çalışma yapıldığı tespit edildiğinden, akademisyenler üzerinde yapılmış olan çalışmalar ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümü araştırmanın tasarımından oluşmaktadır. Bu bölümde araştırmanın modeli, hipotezleri, araştırmanın önemi ve araştırmanın amacına yönelik bilgiler verilmiştir. Araştırmanın yöntemi, kullanılan ölçekler, ana kütle ve örneklem hakkında gerekli açıklamalar yapılmış olup kişilerarası çatışma, bilgi paylaşımı ve örgütsel sinizm değişkenlerine ait ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizlerine yer verilmiştir. Ayrıca hipotez testleri, bulgular, korelasyon ve yapısal eşitlik modellemesi ve modele ait veri analizine ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiş olup analize ilişkin bulgular hakkında bilgiler sunulmuştur. Literatürde kişilerarası çatışma ve bilgi paylaşımı kavramları ile ilgili olarak ayrı ayrı yapılmış çalışmalar olsa da bu iki değişkenin bir arada olduğu bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur. Kuramsal çerçeve oluşturulduktan sonra özellikle son yıllarda üzerinde çok fazla araştırma yapılmış olan örgütsel sinizm değişkeni araştırmaya eklenmiştir. Özellikle akademisyenlerin üzerinde durdukları bir kavram olan örgütsel sinizm çalışanların davranışlarında, performanslarında oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Bilgiyi paylaşmamanın bir etkisi olarak ortaya çıkan olumsuz bir tutumdur.

Bilgi paylaşımı kavramı bilginin gerek kişilerarasında gerekse örgütte yayılması, paylaşılması faaliyetini ifade etmektedir. Gönüllü olarak örgütte, kişilerin veya grupların belli konulara ilişkin bilgileri iletişim yoluyla paylaşmasıdır. Dolayısıyla örgütlerde bilgi

paylaşılması beklenen, arzu edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma ise örgütlerde çok farklı boyutlarda karşımıza çıkan bir kavramdır. Örgütlerde çatışmaların temel kaynağını kişiler oluşturmaktadır. Çünkü kişilerin istekleri, ihtiyaçları ve tutumları belli süreçler içerinde değişmekte olup doyumsuzluk göstermektedir. Hiyerarşik düzen içinde ise bu istek ve ihtiyaçların örgütte karşılanmaması çatışmalara yol açmaktadır. Çatışmaya giren bireyler ise bilgiyi paylaşmaktan kaçacaklardır. Bu olumsuzlukların yanında bireylerin örgüte karşı sahip oldukları olumsuz, negatif ve eleştirel düşünceler neticesinde örgütsel sinizm ortaya çıkacaktır. Olumsuz ve arzu edilmeyen bu tutumun hem bireylere hem de örgüte yansıtacağı birçok olumsuz sonuç ortaya çıkacaktır. Bu noktada bu sorunların dikkat çekmesi nedeniyle başlatılan tez çalışması değişkenlerin tespit edilmesi ve anket uygulaması ile toplanan verilerin analizi ile devam etmiş olup araştırmamızla ilgili ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiştir. Ayrıca yapısal eşitlik analizine yer verilmiş olup değişkenlerle ilgili bulgular sunulmuştur.

Bu tez çalışmasında kullanmış olduğumuz "Kişilerarası Çatışma Ölçeği"nin literatür araştırması sonucunda örgütlerde yaşanan çatışma düzeyini tespit etmeye yönelik olduğu kanaatine varılmıştır. Bir diğer değişkenimiz olan bilgi paylaşımı ölçeği ise içerisinde birden fazla boyutu ölçmeye dayalı yargıları barındırdığı için tercih edilmiştir. Alan yazında bulunan bilgi paylaşımı ölçekleri genellikle örgüt içinde sadece bilgi paylaşımını tek boyutta ölçtüğü tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeği ise duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olarak üç boyutla ifade edilen literatürde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik ve yanı sıra regresyon analizleri kullanılmıştır. Gerek yapısal eşitlik modelinde gerekse regresyon analizleri sonuçları araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel sinizmi, araştırmanın bağımsız değişkenleri bilgi paylaşımı (güven-ödüllendirme-altyapı faktörleri) ve kişilerarası çatışma değişkenleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tez çalışmasının sonucunda akademisyenlerin bilgi paylaşımının güven faktörü arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi azalmakta, bilgi paylaşımı-ödüllendirme faktörü arttıkça, örgütsel sinizm düzeyi azalmakta, bilgi paylaşımı alt yapı faktörü arttıkça örgütsel sinizm düzeyinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bizlere, örgütlerde bilgi paylaşımının sinizmi azalttığını göstermektedir. Dolayısıyla, bilgi paylaşımı örgütlerin çevre koşullarına uyum sağlayıp başarılı olması için önemli bir faktör olmasının yanı sıra akademisyenlerin de ahenk içerisinde çalışmalarına, negatif tutum içerisinde olmamalarına etki eden bir faktör

olduğu ortaya çıkmıştır. Akademisyenlerin sahip oldukları bilginin diğer çalışanlarla paylaşılması ile orijinal fikirler ortaya çıkacak olup üniversitede verimi, motivasyonu arttırarak birçok konuda fikir birliği sağlanmasına neden olacaktır. Paylaşımın arttığı organizasyonlarda kişisel başarının yanı sıra örgütsel başarı da sağlanmış olacaktır. Bunun yanı sıra akademisyenlerin kişilerarası çatışma düzeyinin artması ile örgütsel sinizm düzeylerinin de artış gösterdiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel sinizmi önlemek için, kişilerarası çatışmaya neden olan unsurları belirlemek ve örgütün başarısı için bu unsurları ortadan kaldıracak nitelikte önlemler alınması gerekmektedir. Organizasyonlardaki hiyerarşik yapılar, kayırmacılık, fikir uyuşmazlıkları, yoğun iş yükleri, adaletsizlik inancı, yönetime olan olumsuz bakış açısı gibi faktörler çatışmalara neden olabilmektedir. Çatışan çalışanların motivasyonlarının düşmesi ile işe olan isteksizlikler ortaya çıkarken, negatif tutum içerisinde olmaları ile sinizm ortaya çıkmaktadır. Kişilerarasında yaşanan çatışmaları ortadan kaldırmak ya da azaltmak sinizmi de engelleyecektir. Çalışanlar arasında ilişkiler geliştikçe, iyileştikçe örgüte olan bakış açıları olumlu bir hal alacaktır. Gerek yönetime gerekse örgüte karşı pozitif ve iyi niyetli duygular besleyecektir.

Kişilerarası çatışma düzeyinin azaldıkça bilgi paylaşımı-güven, bilgi paylaşımı-ödüllendirme ve bilgi paylaşımı alt yapı faktörlerinde artış olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç da, kişilerarası çatışmanın azaltılmasının, örgütteki bilgi paylaşımını artıracağını, dolayısıyla, daha başarılı çalışma koşullarının önünü açacağını göstermektedir. İnsanın olduğu her yerde çatışmaların yaşanması olması gereken bir durumdur. Çoğu zamanda örgütlere fayda sağlamaktadır. Ancak yaşanan çatışmaların niteliği ve şiddeti çatışmaya sebep olacak sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Önemli olan örgütsel zararları en aza indirmektir. Bu tez çalışmasında da bilgiyi paylaşmanın kişilerarası çatışmayı azaltıcı bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmamızın değişkenleri arasında yeterli düzeyde bir ilişkinin var olduğunu söyleyebiliriz.

Tez çalışmasının hipotezlerinden birisi olan akademisyenlerin kişilerarası çatışma düzeyleri, bilgi paylaşımı ve örgütsel sinizm düzeylerindeki farklılığın devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılık göstermemiş olması tespit edilmiştir. Örgütsel yapıların niteliği, çalışanların beklentileri dikkate alındığında üç değişkenin farklı örgüt yapılarında farklılık göstermesi beklenen bir durum olacaktır. Ancak tez çalışmasının sonuçları devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin böyle bir farklılık yaşamadıklarına işaret etmektedir.

Bilgi paylaşımı ve örgütsel sinizm düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediği de ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kişilerarası çatışma düzeylerinin kurumda

çalışma süresine göre farklılık gösterdiği görülmüştür. 6 yıldan fazla süreyle ilgili kurumda çalışanlarında kişilerarası çatışma düzeyleri diğerlerine oranla daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuç ise; iş yerinde kıdem arttıkça, kişilerin çatışmaya yatkınlığının arttığına işaret etmektedir

Bu tez çalışmasının sonucunda İstanbul ilindeki üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin bilgiyi paylaşmamalarının çatışmaya sebep olacağı bir faktör olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Sonuçların tüm akademisyenlere genellenmemesi araştırmanın kısıtlarından biridir. Bilgiyi paylaşmamanın olumsuz bir tutum olan örgütsel sinizme yol açan bir etmen olduğu çalışma sonuçları arasında yer almaktadır. Genel olarak çalışma, yukarıda ele alınan sonuçları ve ilgili alan çalışmalarında, üç değişkenin birlikte ele alındığı herhangi bir daha kapsamlı çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

ÖNERİLER

Kişilerarası çatışma ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisinin incelendiği bu araştırmaya işten ayrıma niyeti, motivasyon, kariyer planlaması gibi değişkenlerden herhangi biri modele dahil edilerek yapılabilir. Bu tez çalışmasını akademisyenlere uygulanmasında, sinizmi yaşıyor olmaları, farklı nedenlerden dolayı çatışma yaşıyor olmaları ve bilgi paylaşımı konusunda da yaşadıkları tereddütler etkili olmuştur. Araştırma farklı illerde faaliyet gösteren üniversiteler eklenerek Türkiye çapında yapılabilir. Ayrıca araştırmaya idari kadronun da dahil edilmesi ile kıyaslama yapılması mümkün görülmektedir. Dolayısıyla farklı sonuçların ortaya çıkması beklenebilir.

Tez çalışmasında akademisyenlerin yaşadıkları kişilerarası çatışma yaşamamaları için üniversite yönetimine şu tavsiyelerde bulunulabilir; akademisyenlerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen çatışmalar önceden tahmin edilebilir düzeyde iken müdahale edilmelidir. Özellikle bireysel anlamda yaşanan çatışmalar uzun vadede örgüte karşı düşmanlık besleme, işten ayrılma gibi sonuçlara varacaktır. Ortaya çıkması tahmin edilen çatışmalara doğru zamanda yapılan stratejilerle ortadan kalkması, yaşanmaması için üst yönetimin rolü oldukça büyüktür.

Çatışma yaşayan akademisyenlerin sahip oldukları bilgiyi paylaşmıyor olmalarının farklı nedenleri bulunmaktadır. Öncelikle örgüte ve çalışma arkadaşlarına güven duyulmuyor olması, örgütte kendini güvende hissetmemesi konularına dikkat çekmek gerekmektedir. Dolayısıyla yaşanan bu olumsuz durumlar örgüte karşı negatif tutumlara dönüşmeden üst yönetimin bu durumu ortadan kaldırmaya yönelik birtakım faaliyetlerde bulunması gerekebilir. Çatışmalar önceden tahmin edilebilir. Ortaya çıksa bile lehte ve aleyhte kararlar almadan doğru yönetilmelidir. Akademisyenlerin güven ortamı içinde çalışmalarını yapmalarını sağlayacak bir iklim geliştirilmelidir. Örgüte, yönetime, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmeyen akademisyenlerde ister istemez sinizm ortaya çıkacaktır. Tüm bu negatif tutumları ortadan kaldırabilmek için yönetime ve kararlara dahil edilebilirler.

KAYNAKÇA

Adnan C. Vd.; (2004) "Çatışmanın Sebepleri Ve Yönetimi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı: 2.

Agarwal, Sanjeev, "Influence Of Formalization On Role Stress, Organizational Commitment, And Work Alienation Of Salespersons: A Cross- National Comparative Study" *Journal Of International Business Studies,* 24(4), 1993, 715-739.

Akar, Nuray Yapıcı, "Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma", *Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı*, 09-11 Nisan 2010, 43-60.

Akgün, Ali Ekber., Keskin Halit, Günsel, Ayşe; Bilgi Yönetimi Ve Öğrenen Örgütler, Ankara, *Eflatun yayınevi,* 2009

Akman, G. (2013). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması. (*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi*, İstanbul.

Allen, David; Shore, Lynn, M.; Griffeth, Rodger W. (2003), "The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices İn The Turnover Process",. *Journal Of Management,* (29): 99-118.

Andersson, L. M. Ve T.S. Bateman. (1997). Cynicism İn The Workplace: Some Causes And Effects. *Journal Of Organizational Behavior,* 18. 5, 449- 469.

Andersson, Lynne M. Ve Bateman, Thomas S., "Cynicism In The Workplace:Some Causes And Effects" *Journal Of Organızatıonal Behavıor,* Vol: 18, 1997, 449-469

Annick Willem, Marc Buelens, "Knowledge Sharing İn Public Sector Organizations: The Effect Of Organizational Characteristics On Interdepartmental Knowledge Sharing", *Journal Of Public Administration Research And Theory,* Oxford University Press, 2007.

Arnon E. Reichers, John P Wanous Ve James T Austin, "Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change", *The Academy Of Management Executive*,1997, Vol.11,No.1,Http://Teaching.Fec.Anu.Edu.Au/MGMT2035/S1%202006%20Archive/Cynicism.Pdf

Argyris, C. (2001), "Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim", Örgütsel Öğrenme, (Çev.Nurettin Elhüseyni), İstanbul: *MESS Yayınları*

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On The Evaluation Of Structural Equation Models. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Bakker, E. D. (2007). Integrity And Cynicism: Possibilities And Constraints Of Moral Communication. *Journal Of Agricultural And Environmental Ethics*, 20, 119-136.

Bartol, K. M. Ve A. Srivastava (2002), Encouraging Knowledge Sharing: The Role Of Organizational Reward Systems, *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 9(1), 64-76.

Barutçugil, İsmet, Bilgi Yönetimi, 1. Basım*, Kariyer Yayıncılık*, İstanbul, 2002

Basım, H. Nejat, Fatih Çetin, And Akif Tabak. (2009),"Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi." *Türk Psikoloji Dergisi* 24. Basım: Ankara.

Başaran, E. İbrahim. (1998). Yönetimde İnsan İliskileri. *Gül Yayınevi*, Ankara

Bateman, T. S., Sakano, T. And Fujita, M. (1992). Roger, Me, And My Attitude: Film Propaganda And Cynicism Toward Corporate Leadership. *The Journal Of Applied Psychology*, 77 (5), 768–771.

Bock,G., R. W. Zmud, Y. Kim, J. Lee (2005), Behavioral Intention Formation İn Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Extrinsic Motivators, Social Psychological Forces And Organizational Climate, *MIS Quarterly,* 29(1), 87- 111.

Bommer, William H., Rich, Gregorya Ve Rubin, Robert S., "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change" [Değişim Hakkındaki Tutumları Değiştirmek: Dönüşümcü Lideri Davranışlarının Örgütsel Değişim Hakkında Çalışan Sinizmi Üzerindeki Boylamsal Etkileri]. *Journal Of Organizational Behavior*, 26, 2005, 733–753.

Brakensiek, F.C. (2002) "Knowledge Manegement For Ehs Professionals" Occupational Healt-Safety, *January*.

Bulut, Gündüz; "Bilgi Yaratan Şirket", *Harvard Business Review* Dergisinden Seçmeler Bilgi Yönetimi, İstanbul, Mess Yayın No:293, 1999, 29-50

Bumin B. 1990, Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi, Ankara, *Bizim Büro Yayın Evi.*

Byrne, Zinta S. And Elaine Lemay (2006). "Different Media For Organizational Communication: Perceptions Of Qualıty And Satisfaction". *Journal Of Business And Psychology* 21 (2): 149–173.A

Can, H. (2005), Organizasyon Ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, 7., Ankara.

Candan, Hakan, "Örgütsel Sinizm Ve İşgören Performansına Olası Etkileri", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Yıl: 2013, 3(1), 181-196.

Carneiro, Alberto (2000). "How Does Knowledge Management Influence Innovation And Competitiveness". *Journal Of Knowledge Management* 4 (2): 87–98.

Cevizci, A. (2009). Felsefe Tarihi. İstanbul: Say Yayınları.

Chang Suk-Gwon and Ahn Jae-Hyeon, (2005), "Product and process knowledge in the performanceoriented knowledge management approach", *Journal Of Knowledge Management,* Emerald Group Publishing Limited,Vol.9(4), pp. 114-132.

Charmaine Barreto, "The Motivators And Effects Of Formalized Knowledge Sharing Between Employees Through Knowledge Management Initiatives: A Multi-Case Study Approach", *Doctora Dissertation, Graduate School Of Syracuse University,* December 2003;

Cihangiroğlu, N. Ve B. Şahin. (2012). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*. 6. 11, 1-16.

Cole, Mıchael S., Bruch, Heike Ve Vogel, Bernd, "Emotion As Mediators Of The Relations Between Perceived Supervisor Support And Psychological Hardiness On Employee Cynicism" [Algılana Danışman Desteği Ve Çalışan Sinizmindeki Psikolojik Sağlamlık Arasında Arabulucu Olarak Duygular]. *Journal Of Organizational Behaviour* 27, 2006, 463–484.

Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal Of Applied Psychology,* 86, 386–400.
Company Forth Edition: London.

Dyer Jeffrey H. and Nobeoka Kentaro, "Creatıng And Managıng A Hıghperformance Knowledge-Sharıng Network: The Toyota Case" Strat. Mgmt. J., 21, pp. 345–367.

Davenport, T.H.Ve Prusak, L. (2001). İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Çev: Günay, G., Rota Yayınları: İstanbul

Davenport, Thomas H., Prusak, Laurence; Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Cambridge, Ma: *Harvard Business School Press* , 1998.

Dean, James W., Brandes, Pamela, Dharwadkar, Ravi, "Organizational Cynicism" [Örgütsel Sinizm]. *Academy Of Management Review*, 23(2), 1998, 341-352.

Debora R. Luczywek, "Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effects Of Extraversion And Neuroticism İn Response To Workplace Hassles*", (Doktora Tezi, Allient International University, Marshall Goldsmith School Of Management,* 2007), PQDT Veri Tabanı, (16 Ocak 2013), S.11.

Dedehayır, H. (2005), "Öfke Baldan Tatlı", *Kaynak Dergisi*, Temmuz-Eylül, Sayı:23.

Dhar, R. L. (2009). Cynicism İn The Indian IT Organizations: An Exploration Of The Employees' Perspectives. *Qualitative Sociology Review*. 5. 1, 152- 175

Dinçer, Ömer (2004). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası (8. Baskı). İstanbul: *Alfa Yayınları.*

Dinçmen, M., 2003, "İşletmelerde Bilgi Yönetimi Ve Teknolojileri", *Mercek Dergisi*, Yıl:8, Sayı:29, Ocak Sayısı.

Drory, A. And Romm, T. (1988). Politics İn Organization And Its Perception Within The Organization. *Organization Studies*, 9(2). 165–179

Duman, B. (06- 09 Mayıs 2004). Attribution Theory (Katkı= Anlam Yükleme Teorisinin) Öğrenme-Öğretme Sürecinde Öğrencilerin Öğrenilmiş Çaresizliği Üzerindeki Etkisi. 12. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Malatya*: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi,* 129-131

Dursun B., (1996) , Personel Yönetimi, İstanbul, *Beta Yayınları*.

Eaton J.A. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism. *(Unpublished Doctoral Dissertation).* York University, Toronto

Eberhagen, Niclas, On The Design Of Support Systems For Knowledge Sharing WithinASocialLearningContext,
http://Www.İda.His.Se/İda/Conf/Promotelt2002/6c2eberhagen.Pdf (23 Aralık2006)

Ebru Tolay, Olca Sürgevil Dalkılıç, Oytun Boran Sezgin, Örgütsel Değişim Sinizmi: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 31 2017 Sayı: 1 101

Efilti S. Gönen Y.Ö. Ve Ünal, Ö.F. (2008). Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması. *7. Ulusal Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*. Trabzon, 23-24 Ekim 2008, Ss. 279-290

Elma, C. (2000), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, *Anı Yayınevi,* Ankara.

Erdost, H. Ebru, Karacaoğlu, Korhan Ve Reyhanoğlu, Metin. "Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,* Sakarya 2007, 514-524.

Eren, E. (2003). Yönetim Ve Organizasyon. *Beta Basım Dağıtım* Ve Yayınevi,6. Bası: İstanbul.

Eroğlu, Ahmet Hüsrev, Adıgüzel, Orhan Ve Öztürk, Umut Can, "Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 2011.

Ertürk, M. (1994). "Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi Ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması". *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11.

Ertürk, M. (2000) İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, 3. Baskı, *Beta Yayıncılık*, İstanbul.

Ferris, G. R., D. D. Frink, T. A. Beehr Ve D. C. Gilmore (1995), "Political Fairness And Fair Politics: The Conceptual Integration Of Divergent Construct*", In Cropanzano, R.S. Ve K. M.*

Kacmar, (Eds), Organizational Politics, Justice And Support, *London: Quorum Books*.

Fıtzgerald, M.R. (2002). Organizational Cynicism: Its Relationship To Perceived Organizational Injustice And Explanatory Style. Phd thesis, Ohio*: University Of Cincinnati.*

Field, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS. *Sage Publications*.

Frone, Michael R. (2000) "Interpersonal Conflict At Work And Psychological Outcomes: Testing A Model Among Young Workers." Journal Of Occupational Health Psychology 5.2.

Garson, G. D. (2012). Testing Statistical Assumptions. Asheboro, NC: *Statistical Associates Publishing*.

Garvin, D.A. (1999), "Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak", Bilgi Yönetimi, (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul: MESS Yayınları

Gemlik, N. (2011), Kurumsallaşamamış Bir İşletmede Çatışma Analizi, *Ceres Yayınları*, İstanbul.

Gider, Ö., Köseoğlu Ve Saffet (2011) "Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği" *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi,* 215-243

Graziano, William G., Lauri A. Jensen-Campbell, And Elizabeth C. Hair. (1996) "Perceiving Interpersonal Conflict And Reacting To It: The Case For Agreeableness." *Journal Of Personality And Social Psychology 70.4.*

Greenberg, J. (1996), The Quest For Justice On The Job: Essays And Experiments. *Thousand Oaks, Ca: Sage Publications*.

Gurteen, David (1999). "Creating A Knowledge Sharing Culture". *Knowledge Management Magazine 5* (2): 1-4.

Güney, S. (2011) Örgütsel Davranış, *Nobel Yayın Evi*, Ankara

Güney, S., (2017) Yönetim Ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları, *Nobel Yayın Evi*, Ankara

Günöz, Önen; Mimari Tasarım Stüdyolarında Sezgisel Bilginin Mimarlık Bilgisine Dönüşümü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,* İstanbul, 2008

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 3. Baskı. Ankara:

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. Prentice Hall.

Hale Alan ve Cemalettin Öcal Fidanboy, "Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu 11. Ulusal Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı*, 4-6 Ekim 2012, Isparta, 122;

Orhan Doğan, Mobbing Nedir?, "*Gönül Dergisi",* Sayı 6, 2012, 1; Kemal Altuğ Özgün, "İş Yerinde Mobbing Ve Mobbingin Hukuki Değerlendirmesi"

Hançerlioğlu, O. (2010). Felsefe Sözlüğü. 18. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi

Hauke, Aleksandra (2006). Impact Of Cultural Differences On Knowledge Transfer İn British. Hungarian And Polish Interprises, APRIL 2006 KTHC - Knowledge, Technology, *Human Capital*, 1-16

Helvacı, M. A. (2010). Örgütsel Sinizm. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde*, Pegem Akademi, Ankara.

Helvacı, Mehmet Akif Ve Çetin, Ahmet, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği*)", Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 7/3, Summer 2012, 1475-1497.

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. Structural Equation Modelling: Guidelines For Determining Model Fit. *Journal Of Business Research*, 6(1), 53-60.

Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An İntroduction To Structural Equation Modelling. *Family Science Review*, 11(354-373).

Huber, Pestolozzi, Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures, *Organizations Science*, London, 1991.

Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Information Vs. Knowledge: *The Role Of İntranets İn Knowledge Management Dick Stenmark Proceedings Of The 35th Hawaii International Conference On System Sciences* – 2002

Ipe, Minu; "Knowledge Sharing On Or Ganizations: A Conceptual Framework", *Human Resource Development Review*, Cilt, 2, Sayı 4, Yıl 2003, S. 337-359.

J. Scott Holste, "A Study Of The Effects Of Affect-Based Trust And Cognition-Based Trust On Intra-Organizational Knowledge Sharing And Use", *Doctora Dissertation,* Regent University, School Of Leadership Studies, July 2003;

James, M.S.L. (2005). Antecedents And Consequences Of Cynıcısm In Organızatıons: An Examınatıon Of The Potentıal Posıtıve And Negatıve Effects On School Systems. *Unpublished Doctoral Dissertation*, The Florida State University, Florida.

James, Matrecıa S. L., Antecedents And Consequences Of Cynıcısm In Organızatıons: An Examınatıon Of The Potentıal Posıtıve And Negatıve Effects On School Systems, *Dissertation Submitted To The Department Of Management İn Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy Degree Awarded:* Spring Semester, 2005.

Karacaoğlu, K. Ve İnce, F. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 181-202.

Karip, E. (1999). Çatışma Yönetimi. Ankara: *Pegem Yayıncılık*

Kılınç, Tanıl. (1985). "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1 (14).

Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım, 2014

Kogut, Bruce, Udo Zander: "Knowledge Of The Firm, Combinative Capabilities, And The Replication Of Technology",Organization Science, 3, 1992, Pp. 383-397.

Köklü, N. (1995). Tutumların Ölçülmesi Ve Likert Tipi Ölçeklerde Kullanılan Seçenekler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 28. 2, 81- 93.

Köseoğlu, Mehmet Ali, Gider, Ömer Ve Ocak, Saffet (2011). Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 215- 243.

Kratzer, Jan, Engelen, Jo M.L.Van; Is Trust really Social Capital? Knowledge Sharing in Product Development Projects.

Kutaniş Rana Özen ve Çetinel Emine. "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1:26, Nisan 2010, 186-195.

Leung K., Olivia K.M. And Leung K.K., (2010). Social Cynicism And Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. Applıed Psychology: *An Internatıonal Revıew*, 59 (2), 318–338

Leventhal, Gerald S. "What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships." (1976).
Lewin, K. (1948) Lewin, Kurt. "Resolving Social Conflicts; Selected Papers On Group Dynamics."

Liu, Y., G. R. Ferris, D. C. Treadway, M. L. Prati, P. L. Perrewé W. A. Hochwarter (2006), "The Emotion Of Politics And The Politics Of Emotions: Affective And Cognitive Reactions To Politics As A Stressor", In Vigoda-Gadot, E. And A. Drory (Ed), *Handbook Of Organizational Politics*, Great Britian: MPG Books Ltd.

Li-Yueh Chen, "An Examination Of The Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, And Organization`s Marketing Effectiveness İn Profesional Service Firms That Have Been Engaged İn Strategic Alliances", Doctora Dissertation,

H.Wayne Huizenga School Of Business And Entrepreneurship, *Nova Southeastern University*, 2004;

Luczywek, Debora R. "Can Personality Buffer Cynicism? Moderating Effects Of Extraversion And Neuroticism İn Response To Workplace Hassles", Doktora Tezi. Allient International University, *Marshall Goldsmith School Of Management 2007*, PQDT Veri Tabanı (16 Ocak 2013).

Maio, G. R. Ve G. Haddock. (2010). Psychology Of Attitudes And Attitudes Change. London: SAGE.

Man, Wan Kuang, "The Effects Of Psychological Contract Breach On Employee Work Behaviors İn The Airline Industry: Employee Cynicism As Mediator" *International Journal Of Business And Social Science,* 4 (12) (Special Issue – September 2013), 304-311.

Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay, Olca Sürgevil, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* Cilt 12, Sayı 45, Ocak 2016. 411-438 Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma

Marouf, L. (2005), The Role Of Business And Social Ties İn Organizational Knowledge Sharing: A Case Study Of A Financial Institution, *Ph. D. Thesis, University Of Pittsburgh*.

Mıchelle Brown Ve Chrıstına Cregan, "Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement", *Human Resource Management,* 47(4), Winter 2008, 669

Mısırdalı Yangil, Fulya, Metin Baş, And Seval Aygün. "Genel Ve Örgütsel Sinisizm Bağlamında Otel Çalışanları Üzerine Bir İnceleme." (2014). Optimum Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi

Mirvis, H. P. And Kanter, L. D. (1989). Combatting Cynicism İn The Workplace. *National Productivity Review,* 8, 4, 377–394.

Mullins, J. Laurie. (1996). *Management And Organizational Behaviour*. Pitman Publihing

Nafeı, W. A., Kaıfı, B. A. (2013), "The Impact Of Organizational Cynicism On Organizational Commitment: An Applied Study On Teaching Hospitals On Egypt", *European Journal Of Business And Management,* Vol. 5, No: 12, Pp. 131-147

Naus, F., Iterson, A. V. Ve Roe, R. (2007). "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty And Neglect Model Of Employess' Responses To Adverse Conditions İn The Workplace", *Human Relations,* Vol: 60, No: 5, P. 683-718.

Neves, P. (2012). Organizational Cynicism: Spillover Effects On Supervisor– Subordinate Relationships And Performance. *The Leadership Quarterly*. 23. 5, 965- 976.

Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science,* 5(1), 14- 37.

Nonaka, I., R., Konno, N., 2001, "SECI, Ba And Leadership A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation" İn Nonaka,I. And Teece, D. (Eds) *Managing Industrial Knowledge, Creation, Transfer And Utilization, Sage Publications*, London.

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Tokyo Hirotaka, The Knowledge-Creating Company, New York, *Oxford University Press*, 1995

Nonaka, Ikujiro; "A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation",. *Organization Science,* Cilt 5, Sayı 1, Yıl 1994, S.14-37.

O'connell, B.J., Holzman, H., Armandı, B.R. (Dec. 1986). Police Cynicism And The Modes Of Adaptation. *Journal Of Police Science&Administration*, 14 (4), 307-313. Ss.

Ö. Çakır, İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler, *Seçkin Yayınevi,* Ankara 2001

İlker H. Çarıkçı, Meral Bektaş, Berna Turak, Örgüt Çalışanları, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 2013-1

Özçınar, Faruk Ve Karadal Himmet, Örgüt İçi Bilgi Paylasımı: Bir Örnek Olay Çalısması, Http://Www.Bilgiyonetimi.Org/Cm/Pages/Mkl_Gos.Php?Nt=220 (12 Kasım 2006).

P.H. Mirvis Ve D.L. Kanter, "Beyond Demography: A Psychographic Profile Of The Workforce", *Human Resource Management*, 30(1), 1991, 58
Paul R.Carlile, Eric S.Rebentisch, "Into The Black Box: The Knowledge Transformation Cycle", *Management Science,* INFORMS, Vol.49, No.9, Sep. 2003, P.1180-1183

Polanyi, M., (1958), "*Personal Knowledge*", Chicago, University Of Chicago Press

Pondy, L. (1967) Organizational Conflict: Concepts And Models, *Administrative Science Quarterly* Vol. 12, No. 2. Pp. 27–55.

Rahim, A.(1985). A Strategy For Managing Conflict In Complex Organization, *Human Relation,* Volume 38, Number 1.

Rahim, A., David Antonioni, And Clement Psenicka. (2001) "A Structural Equations Model Of Leader Power, Subordinates Styles Of Handling Conflict And Jb Performance" *International Journal Of Conflict Management* 12.

Rego, A., Pinho, I., Pedrosa, J., Cunha, M. P. E. (2009). Barriers And Facilitators To Knowledge Management İn University Research Centers: An Exploratory Study. Management Research: *The Journal Of The Iberoamerican Academy Of Management*. 7(1), 33 – 47.

Rhoades, Linda Ve Eisenberger, Robert (2002), "Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature", *Journal Of Applied Psychology,* 87: 698-714.

Robbins, S.P. (2005), *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Pearson Pretice Hall, New Jersey.

Rousseau, D. M. And Parks, J. M. (1993). Research İn Organizational Behavior 'In: Cummings, L. L. And Staw, B. M. (Eds), T*he Contracts Of İndividuals And Organizations* (Pp. 1–43). Vol. 15, JAI Press, Greenwich, CT.

Sağsan, Mustafa (2006). Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri Ve Bir Modelönerisi. *ÜNAK'06: Bilimsel İletişim Ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*, Ankara: Gazi

Saruhan, Ş. C. Ve M. L. Yıldız. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling. *Psychology Press. Science*, 5, 1994, Pp.14-37.

Spek, R. Ve Spijkervet, A. (1997). Knowledge Management: Dealing Intelligently With Knowledge, *CIBIT: Utrecht*.

Susanne Sondergaard, Vd., "Sharing Knowledge: Contextualising Socio-Technical Thinking And Practice", *The Learning Organization, Emerald Group Publishing Ltd*., Vol.14, No.5, 2007,P.424

Şahin, A., & Örselli, E. (2010). Devlet Hastanelerinde Örgütsel Çatışma Nedenleri Bir Anket Uygulaması, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (19).

Şahin, A., Emini, F. Ve Ünsal, Ö. (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri Ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, Sayı:15.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim Ve Organizasyon* (7. Bs.). Konya: Güney Ofset.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2000), *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı, Nobel Yayınevi.

T. Small, C. Ve P. Sage, A. (2005/2006), "Knowledge Management And Knowledge Sharing: A Review" *Information Knowledge Systems Management*: 5, IOS Press (2005/2006):153–169.

Tekarslan, Erdal, Vd. (1989). Sosyal Psikoloji. *Filiz Kitabevi*, İstanbul.

Thomas, Kenneth W. (1992) "Conflict And Conflict Management: Reflections And Update." *Journal Of Organizational Behavior* 13.

Tiwana, Amrit (2001). The Essential Guide To Knowledge Management E-Business

Tokgöz, N. Ve H. Yılmaz. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir Ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8. 2, 238- 305.

Top, Seyfi Ve Dilek, Serkan (2013). Sağlık Hizmet Sektöründe Çalışanların Kurumsal Bilgi Paylaşımı Algılamasının İlişki Analizi Yoluyla Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 283-304.

Tükeltürk, Şule Aydın, Perçin, Nilüfer Şahin Ve Güzel, Berrin, "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri Ve Sinizm İlişkisi:4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi* (21- 23 Mayıs 2009) Bildiriler Kitabı, Düzenleyen Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 688-691.

Tütüncü, Ö. Ve D. Küçükusta. (15-16 Şubat 2008). Organizasyonlarda Bireyler, Davranış, Tutum Ve Motivasyon. *2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı*. İzmir, 58-69

Usta, Işıl Ve Küçükaltın, Derman (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Baglılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 71-89.Tal, 1-16

Üçok, D. Ve Torun, A. (2014). Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum Ve Beklentiler: Sinik Tutum Ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, 231–250
Üniversitesi, 27-44.

Vice, Samantha. (2011). Cynicism And Morality. *Ethical Theory And Moral Practice*. 14. 2, 169-184.

Wall J., Ronda C. And Roberts C. (1995) "Conflict And Strategy Management" *Journal Of Management* V. 21 No:3.

Williams, F. (2011) "Interpersonal Conflict: The Importance Of Clarifying Manifest Conflict Behavior." *International Journal Of Business, Humanities And Technology* Vol. 1 No 3.

Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know By Thomas H. Davenport And Lawrence Prusak.

Yeniçeri, Özcan Ve İnce, Mehmet (2009). Bilgi Yönetim Stratejileri Ve Girişimcilik, İstanbul: IQ Kültür-Sanat Yayıncılık.

Yeniçeri, Özcan, Demirel, Yavuz; "İşletme Koşullarının Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimine Etkisi", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt 7 Sayı 27, Yıl 2007, S. 9-21

Zack, Michael H.; "Developing A Knowledge Strategy", *California Management Review,* Cilt 41, Sayı 3, Yıl 1999, S. 45-58

EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Bu araştırma Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme bölümünde, **Prof. Dr. Canan ÇETİN**'in danışmanlığında yürütülen, "Kişilerarası Çatışma ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkinin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi" konulu doktora tez çalışması ile ilgilidir. Katılımınızla vereceğiniz destek, söz konusu çalışmamıza ve ileride benzer konularda yapılacak akademik araştırmalara önemli katkıda bulunacaktır. Araştırma için sağlayacağınız veriler saklı kalacak ve tamamen bilimsel amaçlarla inceleneceği için gizli tutulacaktır. Sizden kimliğiniz ile ilgili bilgi istenmemektedir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
Yaş Grubunuz: ( ) 18 – 25 ( ) 26 – 35 ( ) 36 – 45 ( ) 46 – 55 ( ) 55 ve üzeri
Yaşadığınız Şehir:
Eğitim Düzeyiniz: ( )Ön Lisans ( )Lisans ( )Yükseklisans ( ) Doktora
Medeni Haliniz: ( )Bekar ( )Evli
İş Hayatı Tecrübeniz: ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl arası ( ) 6-10 yıl arası ( ) 10 yıldan fazla
Kurumda Çalışma Süreniz: ( ) 1 yıl ve daha az ( )2-5 yıl ( )6-9 yıl ( )10-13 yıl ( )14 yıl ve üzeri
Kadro Düzeyiniz: ( ) Prof. Dr.( ) Doç. Dr.( ) Yard. Doç. Dr. ( ) Öğr.Gör.Dr. ( ) Öğr.Gör ( ) Arş. Gör. ( ) Diğer
Görev Ünvanınız:
Gelir Düzeyiniz:( )2000 TL ve altı ( )2.001- 4000 TL ( )4.001-6000 TL ( )6001-8.000 TL ( )8000 ve üzeri

Saygılarımızla

Prof. Dr. Canan ÇETİN

Andaç TOKSOY

Bilgi Paylaşımı Ölçeği*

	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
1	Üniversite içinde fikirlerimizi, duygularımızı ve beklentilerimizi serbestçe paylaşabilmekteyiz.	1	2	3	4	5
2	Üst yönetim bilgi paylaşma aktivitelerini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
3	Üniversite informel kanallar aracılığıyla bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır.(chat, internet grupları, sohbet odaları,oyun odaları gibi)	1	2	3	4	5
4	Sahip olduğumuz uzmanlığı farklı bölümler/birimler arasında paylaşırız.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	Çalıştığım üniversitenin sanal yapısı ve ortamı, özgürce bilgi paylaşımını gerçekleştirebileceğimiz niteliktedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	Değişik bölümler arasında bilgi paylaşımında birbirine güven duyarlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	Üniversite içinde çalışan insanlar arasında güç kazanma-kaybetme oyunlarına rastlanır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	Farklı bölümlerde yer alan çalışanlar arasında birbirinden güçlü olma isteği duyulmaz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	Üniversitede çalışma arkadaşları ile bilgi alışverişinin temelinde, karşılıklı güven vardır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	Üniversitede çalışma arkadaşlarıma güvenemediğim için bilgi paylaşmaktan kaçınırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	İnsanlar tarafından hoş karşılanmayacağı bilinse de her türlü fikrimizi belirtmemiz için cesaretlendiririliz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	İşle ilgili zorlukları aşmak için çalışma arkadaşlarımla rahatça görüşebilirim	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	Üniversiteye yeni fikirler sunmamız için formel olarak cesaretlendiririliz.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14	Üniversite içinde bilgi paylaşımına dayalı ödüllendirme uygulanmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Bilgi paylaşımında bulunduğumda, bu davranışımın ödüllendirileceğini biliyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16	Bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili gereken eğitim yönetim tarafından sağlanmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanırken genellikle teknik veya kullanımdan kaynaklı herhangi bir sorunla karşılaşmıyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18	Bilgi paylaşımına olumlu katkıda bulunacak online eğitimler verilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19	Bilgi paylaşımında bulunurken üniversite okurken aldığım bilgileri kullanıyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20	Bilgi paylaşımı davranışlarımın, performans değerlendirmede dikkate alındığından eminim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21	Bilgi paylaşımında bulunmak, performans değerlendirmemi olumlu etkilemektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22	Üniversite içinde yürütülen kariyer yönetimi çalışmaları, bilgi paylaşımımı olumlu etkilemektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23	İşle ilgili bir sorun yaşadığımda, bunu rahatlıkla yöneticimle paylaşabilirim ve onun da yardımcı olacağından eminim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24	Bilgi paylaşımının kariyer gelişimi için önemli olduğunu düşünüyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25	Çalışma arkadaşlarım ile yüzyüze görüşemediğim için bilgi paylaşımında bulunmakta zorlanıyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26	Üniversite içindeki online düzenlemeler ve teknolojik sistemler, çalışma arkadaşlarımla iletişimimi zorlaştırmamaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27	Üniversitede üst yönetim çalışanların bilgilerini paylaşmalarını istemektedirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
28	Bilgi paylaşımında bulunmak için gereken kaynaklar çalıştığım üniversitede yeterince bulunmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29	Açık iletişim çalıştığım üniversitenin temel bir özelliğidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30	Üniversitede insanlar gönüllü olarak yeni fikirlerini paylaşmaktadırlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
31	Kendim geliştirdiğim veya kişisel deneyimlerimle edindiğim özel bir bilgiyi, üniversite yararına diğer üyelerle paylaşabilirim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32	Gereksinim duyduğum herhangi bir bilgiyi, istediğim kişi benimle serbestçe paylaşmaktan çekinmez.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Örgütsel Sinizm Ölçeği **						
	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	**kesinlikle katılmıyorum**		**kararsızım**	**katılıyorum**	**kesinlikle katılıyorum**
1	Üniversite yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1	2	3	4	5
2	Çalıştığım üniversiteyi düşündüğümde sinirlenirim.	1	2	3	4	5
3	Çalıştığım üniversitede, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	1	2	3	4	5
4	Çalıştığım üniversitenin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	1	2	3	4	5
5	Üniversite yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündemde geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım üniversiteyi düşündüğümde endişe duyarım.	1	2	3	4	5
7	Üniversite dışındaki arkadaşlarıma, üniversitede olup bitenlerle ilgili şikayette bulunurum.	1	2	3	4	5
8	Çalıştığım üniversitenin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.	1	2	3	4	5
9	Çalıştığım üniversitenin söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım üniversitedeki ilişkiler beni kızdırır.	1	2	3	4	5
11	Çalıştığım üniversiteyi düşündüğümde bir gerilim yaşarım.	1	2	3	4	5
12	Diğer çalışanlarla, çalıştığım üniversitenin uygulamalarını ve poltitkalarını eleştiririm.	1	2	3	4	5
13	Çalıştığım üniversite yönetimi bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	1	2	3	4	5
14	Üniversite yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.	1	2	3	4	5

Kişilerarası Çatışma Ölçeği***						
	Aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz.	**Hiç**	**Nadiren**	**Belirsiz**	**Sıklıkla**	**Her Zaman**
1	Üniversitede başkalarıyla tartışırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	Üniversitede başka insanlar bana bağırırlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	Üniversitede başka insanlar bana kaba davranırlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	Üniversitede başka insanlar bana kaba, terbiyesiz, edepsiz şeyler yaparlar.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

*Meltem Dil Şahin'nin (2009) "Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma" isimli doktora tez çalışmasından alınmıştır.

** H. Ebru ERDOST; Korhan KARACAOĞLU ve Metin REYHANOĞLU "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (25-7 Mayıs 2007), Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F., Sakarya, ss. 514-24. çalışmasından alınmıştır.

*** Spector ve Jex'in (1998) Interpersonal At Work çalışmasından alınmıştır.