T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞE KABATAŞ

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ – 2010

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

AYŞE KABATAŞ

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2010

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ VE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: AYŞE KABATAŞ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No: 06.07.2010–2010/18

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Doç. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. Şenol HACIEFENDİOĞLU

KOCAELİ – 2010

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler için verimli ve etkin bir şekilde faaliyette bulunmak son derece önemli hale gelmiştir. Bu çerçevede işletmeler, verimli ve etkin faaliyet göstermelerine engel teşkil edebilecek unsurları belirlemeye ve bu unsurların sebeplerini ve sonuçlarını tespit ederek o yönde stratejiler belirlemeye çalışmaktadırlar. Örgütsel sinizm, çalışanların örgütleri ile ilgili olumsuz tutumlarını kapsamaktadır ve çalışanların iş tatminlerini, örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütleri ile ilgili sergiledikleri gönüllü faaliyetleri kapsamaktadır ve örgütün verimliliği ve etkinliği bakımından son derece önem arz etmektedir. Bu çalışmanın amacı; örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Tez çalışmamın her aşamasında katkılarından dolayı çok değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Nurullah GENÇ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu aşamaya gelmemde emeği bulunan bütün hocalarıma, yardımlarından dolayı Kocaeli Sanayi ve Ticaret İl Müdürü İhsan ERTUĞRUL'a, araştırma bölümünde kullanılan anketlerin uygulanmasında bana yardımcı olan firma yöneticilerinden bilhassa Ertuğrul SOYKAN'a ve katılımlarından dolayı firma çalışanlarına çok teşekkür ederim. Tez sürecinde bana yardımcı olan arkadaşlarım Arş. Gör. Sevda KÖSE ve Arş. Gör. Erol USTAAHMETOĞLU'na çok teşekkür ediyorum. Ayrıca birlikte kaldığımız sürece tattırdığı harikulade lezzetli yemeklerinden ve tez çalışmalarım boyunca gösterdiği her türlü fedakârlık ve desteğinden dolayı sevgili ev arkadaşım Zeynep GÖNÜLTAŞ'a ve beni yetiştirip bugünlere ulaştıran değerli anneme ve babama çok teşekkür ederim.

İzmit, Haziran 2010 Ayşe KABATAŞ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ ..... **I**

İÇİNDEKİLER ..... **II**

ÖZET ..... **V**

ABSTRACT ..... **VI**

KISALTMALAR ..... **VII**

ŞEKİLLER ..... **VIII**

TABLOLAR ..... **IX**

GİRİŞ **1**

1 ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI **2**

1.1 Örgütsel Sinizmin Tanımı **5**

1.2 Sinizmin Tarihi Geçmişi **9**

1.3 Sinizmin Belirtileri **11**

1.4 Sinizmin Nedenleri **12**
1.4.1 Sinik Örgütler 12
1.4.2 Sinik Alt Birimler 13
1.4.3 Sinik Bireyler 14

1.5 Örgütsel Sinizm ile İlgili Kavramlar **15**

1.6 Örgütsel Sinizmin Türleri **16**
1.6.1 Kişilik Sinizmi 16
1.6.2 Toplumsal/Kurumsal Sinizm 17
1.6.3 Çalışan Sinizmi 17
1.6.4 Örgütsel Değişime Yönelik Sinizm 18
1.6.5 İş/Meslek Sinizmi 19

1.7 Örgütsel Sinizmin Boyutları **19**
1.7.1 Bilişsel Boyut (Belief) 19
1.7.2 Duyuşsal Tepki Boyutu (Affect) 20
1.7.3 Davranışsal Boyut (Behavior) 20

1.8 Sinik Çalışanların Olumsuz Özellikleri **21**

1.9 Örgütsel Sinizmin Sonuçları **22**

2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI 24

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı 26

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar 31
2.2.1 Örgütsel Bağlılık 31
2.2.2 Örgütsel Adalet 32
2.2.3 İş Tatmini 32
2.2.4 Motivasyon 33
2.2.5 Prososyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış) 33
2.2.6 Biçimsel Rol Davranışları (In-Role Behavior) 36
2.2.7 Fazladan Rol Davranışı (Ekstra-Role Behavior) 36
2.2.8 Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity) 37
2.2.9 Psikolojik Sözleşme 37

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler 38
2.3.1 Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory) 38
2.3.2 Eşitlik Teorisi (Equity Theory) 39
2.3.3 Vekâlet Teorisi (Agency Theory) 39
2.3.4 Lider-Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory) 40

2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 41
2.4.1 Özgecilik/Diğerlerini Düşünme/ Altruism 41
2.4.2 Vicdanlılık/ İleri Görev Bilinci/ Constientiousness 42
2.4.3 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme/ Courtesy 42
2.4.4 Sivil Erdem/Örgütün Gelişimine Destek Verme/Civic Virtue 42
2.4.5 Gönüllülük ve Centilmenlik/Sportmanship 43

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler 44
2.5.1 Kişisel Faktörler 44
2.5.2 Çevresel/Durumsal Faktörler 44

2.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları 44

3 ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ..... 47

3.1 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisini İnceleyen Çalışmalar 47

3.2 Örgütsel Sinizmin ÖVD'yi Etkileyen Bazı Kavramlarla İlişkisi 49
3.2.1 Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 49
3.2.2 Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki 50
3.2.3 Örgütsel Sinizm ile İş Tatmini Arasındaki İlişki 50
3.2.4 Örgütsel Sinizm ile Motivasyon Arasındaki İlişki 51
3.2.5 Örgütsel Sinizm ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki 51

3.3 Örgütsel Sinizm Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki 52
3.3.1 Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu ile ÖVD Arasındaki İlişki 52

3.3.2 Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Tepki Boyutu ile ÖVD Arasındaki İlişki 53
3.3.3 Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu ile ÖVD Arasındaki İlişki 54

4 ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 55

4.1 Araştırmanın Amacı 55

4.2 Araştırmanın Kısıtları 55

4.3 Araştırmanın Yararı 55

4.4 Araştırmanın Varsayımları 55

4.5 Araştırmanın Problemi 56

4.6 Araştırmanın Modeli 56

4.7 Araştırmanın Hipotezleri 56

4.8 Ana Kütle Ve Örneklem 58

4.9 Veri Toplama Yöntemi 59

4.10 Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi 60

4.11 Araştırmada Elde Edilen Veriler ve Analizi 60
4.11.1 Demografik Değişkenlere Ait Bulgular 60
4.11.2 Ölçeklerin Değerlendirilmesi 64
4.11.3 Faktör Analizi Sonuçları 65
4.11.4 Korelâsyon - Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi 70

4.12 Sonuç ve Değerlendirme 84

EKLER 87
EK 1: Genel Sinizm Anketi 88
EK 2: Örgütsel Sinizm Anketi 89
EK 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi 90
EK 4: Demografik Sorulara İlişkin Anket 91

YARARLANILAN YAYINLAR 92

ÖZGEÇMİŞ 102

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu ilişkiyi incelemek amacıyla, Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir sanayi işletmesinde anket yöntemiyle bilgi toplanmıştır.

Tez dört ana bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde, örgütsel sinizm kavramı; ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı; üçüncü bölümde örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş olup dördüncü ve son bölümde ise örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin tamamı çalışanlara uygulanmıştır ve işyerlerini değerlendirmeleri istenmiştir ve bu değişkenlerin örgütlerdeki varlığı ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda genel sinizm ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük ama anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Genel sinizm, Örgütsel sinizm, Örgütsel vatandaşlık davranışı

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the relationships between organizational cynicism and organizational citizenship behavior. To examine this relationships the datas were collected by the questionaire forms from an organization in large scale which is active in Kocaeli.

The study consists of four main chapters. In the first chapter of the study, the concept of organizational cynicism and in the second chapter, organizational citizenship behaviour and in the third chapter, the relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior was examined and the studies in this field were examined and in the fourth and last chapter the research which was done to test the relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior were included. In research part, questionnaire method was used. The whole of the questionaire forms were conducted by the employees and were asked to evaluate their organization and were tried to determine the existance of these matters in the organization. According to the statistically analysises a significant but not strong relationship has been found between dispositional cynicism and organizational cynicism and between organizational cynicism and organizational citizenship behavior.

Keywords: Cynicism, Dispositional cynicism, Organizational cynicism, Organizational citizenship behavior

KISALTMALAR

OCB : Organizational Citizenship Behavior

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

OC : Organizational Cynicism

ÖC : Örgütsel Sinizm

BB : Bilişsel Boyut

DYB : Duyuşsal Tepki Boyutu

DVB : Davranışsal Boyut

ÖB : Özgecilik Boyutu

NB : Nezaket Boyutu

CB : Centilmenlik Boyutu

VB : Vicdanlılık Boyutu

SEB : Sivil Erdem Boyutu

ŞEKİLLER

Şekil 1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı…….35
Şekil 2: Araştırmanın Modeli…….56

TABLOLAR

Tablo 1: Örneklemin Yaş Dağılımı 60
Tablo 2: Örneklemin Cinsiyet Dağılımı 61
Tablo 3: Örneklemin Medeni Durum Dağılımı 61
Tablo 4: Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı 61
Tablo 5: Örneklemin Çalıştığı İşyeri Sayısı Dağılımı 62
Tablo 6: Örneklemin Bulunulan İşyerinde Çalışma Süresi Dağılımı 62
Tablo 7: Örneklemin Mesleki Tecrübe Dağılımı 63
Tablo 8: Örneklemin Çalıştığı Departman Dağılımı 63
Tablo 9. Örneklemin Görev Dağılımı 63
Tablo 10: Kullanılan Genel Sinizm ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 64
Tablo 11: Kullanılan örgütsel Sinizm ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 64
Tablo 12: Kullanılan ÖVD ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları 65
Tablo 13: Genel Sinizm KMO ve Barlett Testi Sonuçları 65
Tablo 14: Genel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları 66
Tablo 15: Örgütsel Sinizm KMO ve Barlett Testi Sonuçları 67
Tablo 16: Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları 67
Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO ve Barlett Testi Sonuçları 68
Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları 69
Tablo 19: Genel sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları 70
Tablo 20: Genel sinizmin bağımsız örgütsel sinizmin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 70
Tablo 21: Korelasyon Tablosu (Tüm Değişkenler) 72
Tablo 22: Örgütsel sinizmin bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 73
Tablo 23: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 74
Tablo 24: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 75

Tablo 25: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 77
Tablo 26: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 78
Tablo 27: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 79
Tablo 28: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 81
Tablo 29: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 82
Tablo 30: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları 83

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler için çalışanların örgütsel bağlılık, motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gittikçe önem kazanan bir konu olmaktadır. Bunun yanında çalışanların örgütsel bağlılıklarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini azaltan çeşitli faktörler de örgütler için tehdit oluşturabilmektedir. Bu tehdit unsurlarından biri olarak sayılabilecek örgütsel sinizm, örgütler için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan çalışanların işteki verimlilikleri düşmekte, motivasyonları ve iş tatminleri azalmakta ve örgütsel bağlılıkları zayıflamaktadır.

Örgütsel sinizm, literatürde yeni bir kavram olmasına rağmen örgütleri derinden etkileyen bir durum oluşturduğu için gittikçe daha çok önemsenmeye başlanmıştır. Örgütsel sinizm, bireyin örgütü hakkındaki olumsuz düşüncelerini ifade etmektedir. Genel sinizm ise genel olarak, doğuştan gelen bir karakter özelliği olup kişinin yaşama karşı olumsuz bakış açısı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin etkili ve verimli faaliyet göstermeleri açısından çok önemlidir ve örgütler de bunun farkındadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüt adına gerçekleştirdikleri gönüllü hareketleri kapsamaktadır.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu bağlamda örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olması beklenmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizm ile ilgili literatür incelenmiş ve örgütsel sinizmin tanımı, tarihi geçmişi, ilgili kavramlar, türleri ve boyutları gibi kavramsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatür incelenmiş, örgütsel vatandaşlık tanımı, ilgili kavramlar, teoriler ve boyutları gibi kavramsal bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkiyi konu edinmiş olan çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise konu ile ilgili yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu amaçla, büyük ölçekli bir firmada konu ile ilgili bilgi toplanmıştır. Söz konusu firma çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri belirlenmeye ve aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SİNİZM

1 ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Bu bölümde; sinizm, genel sinizm ve örgütsel sinizm kavramları tanımlanarak sinizmin tarihi geçmişi hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra sinik çalışanların olumsuz özelliklerine değinilecektir. Ayrıca örgütsel sinizm ile ilgili kavramlar açıklanıp, örgütsel sinizm türlerinden ve boyutlarından bahsedilecek ve son olarak da örgütsel sinizmin sonuçlarına yer verilecektir.

Örgütsel sinizm ile ilgili literatüre bakıldığında konu oldukça yeni olmakla birlikte bir tarafta kavramsallaştırma, tanımlama ve ölçek geliştirme yönünde çalışmalar bulunurken, diğer tarafta örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını farklı bağlamlarda ve farklı değişkenler aracılığı ile keşfetmeye yönelik çalışmaların bulunduğu görülmektedir.[1]

Dean vd.'ne (1998) göre örgütsel sinizm, "bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur.[2]" Bu boyutlar;

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç,
- Örgüte yönelik olumsuz bir duygu ve
- Bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir.

Örgütsel sinizm, örgütsel davranış literatüründe çok yeni bir konu olup, 1990'lı yılların başlangıcından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlarda çalışan araştırmacıların ilgisini çekmektedir.[3] Bu konuda yapılmış olan çalışmalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

---

[1] Nuray Tokgöz ve Hakan Yılmaz, "Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt:8, Sayı:2 (2008), s. 291.
[2] James W. Dean, Pamela Brandes and Ravi Dharwadkar, "Note Organizational Cynicism", **Academy of Management Review,** Vol. 23, No. 2 (1998), s. 345.
[3] Tokgöz ve Yılmaz, s. 291.

Erdost vd. (2007), destek bölümlerinde çalışanların üretim bölümüne ve yönetici olmayanların da yöneticilere göre daha sinik olduklarını tespit etmişlerdir. Bunun nedeninin, üretimde çalışanların genellikle mühendis; yönetici olanların da daha saygınlığı olan işlerde çalışmalarından kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca eğitim düzeyi meslek yüksek okulu olan çalışanların lisans düzeyinde eğitime sahip çalışanlara göre daha sinik davranış gösterme eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir. Bu durumun nedeninin, üniversiteye gitmek isteyenlerin öncelikle hedefinin lisans eğitimi almak olduğunun ve lisans programı kazanamayıp meslek yüksek okullarında okumak zorunda kalanların hayata karşı daha olumsuz bir bakış açısına sahip olabileceği ile ilgili olabileceğini belirtmişlerdir.[4]

Tokgöz ve Yılmaz (2008) yaptıkları çalışmada, genel sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki değişken arasında kısmen de olsa anlamlı bir ilişki bulunduğu ve genel sinizm seviyesi arttıkça örgütsel sinizm seviyesinin de arttığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sinizm seviyesinin de arttığı gözlemlenmiştir.[5]

Örgütsel adalet ve sinizm ilişkisini inceleyen bir diğer çalışma James (2005) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algıları arasında negatif yönde bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır.[6] Bu sonucu destekleyen bir diğer çalışma da akademisyenler üzerinde yapılmış olup, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş ve örgüte yönelik adaletsizlik algılarının akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılmış ve bununla birlikte akademisyenlerin adaletsizlik algılamaları sonucunda sinik davranışlara yönelebilecekleri belirlenmiştir. Ayrıca olumsuz duyguların ve sinik davranışların araştırma görevlileri arasında diğer kadrolarda bulunan akademisyenlere göre daha sıklıkla ortaya çıktığı tespit edilmiş olup bunun nedeninin araştırma görevlilerinin akademik hayatın en alt basamağında yer almaları nedeniyle kendilerini tepkilerini belirtme gücünden yoksun

---

[4] 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,** Sakarya, 25-27 Mayıs 2007, s. 522.

[5] Tokgöz ve Yılmaz, ss. 301-302.

[6] Matrecia S. L. James, "Antecedents and Consequences of Cynicism In Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems", **(**Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA, 2005), s. 66.

hissetmelerinden kaynaklanabileceği belirtilmiştir.[7] Bir diğer çalışmada ise, psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi incelenmiş ve psikolojik kontratlarda ihlal algılayan çalışanların daha fazla sinik tutumlar gösterdiği belirlenmiştir.[8]

Güzeller ve Kalağan (2008), mevcut bir sinizm ölçeğini test ederek Türkiye'ye uyarlama amaçlı bir çalışma yapmışlardır. Ayrıca öğretmenlerin demografik özellikleri ile sinizm seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bunun sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri ile branşları ve eğitim durumları arasında anlamlı bir ilişki tespit ederlerken, örgütsel sinizm seviyeleri ile yaşları ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir sonuç elde etmemişlerdir.[9]

Yurtdışında yapılmış olan bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre sinizmin, sosyal ve ekonomik şartlardan büyük ölçüde etkilendiği belirlenmiştir. Buna göre iyi eğitimli ve ortalamanın üzerinde ekonomik gelişmişliğe sahip bir nüfusu bulunan şehirlerdeki insanların devlet yönetimine karşı daha az sinik özelliğe sahip oldukları görülmüştür. Bunun aksine, fakir ve yoğun nüfusu bulunan şehirlerdeki insanların devlet yönetimine karşı daha fazla sinik özellik gösterdikleri tespit ediliştir.[10]

Brandes'in (1997) tez çalışmasının sonuçlarına göre, sinik ya da sinik olmayan çalışanların muhtemelen eşit bir şekilde arkadaşlarına ve amirlerine yardımcı olacakları tespit edilmiştir. Buna göre kişinin iş arkadaşlarına ya da amirlerine yardımcı olma isteğinin, kişinin örgütü hakkındaki tutumu ile ilgili olmadığı belirtilmiştir.[11]

James (2005), örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında, örgütsel sinizm ile çalışanların iş ortamından kaynaklanan birtakım algıları arasında belli yönlerde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu algılar; örgütsel adalet algısı ve algılanan örgütsel destek değişkenleri ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca psikolojik

---

[7] Rana Özen Kutanis ve Emine Çetinel, "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,** Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s. 698.

[8] Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin ve Berrin Güzel, "Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5- Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,** Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, s. 691.

[9] Cem Oktay Güzeller ve Gamze Kalağan, "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi", **16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı,** Antalya, 2008, ss. 92-93.

[10] Evan M. Berman, "Dealing With Cynical Citizens", **Public Administration Review,** Vol:57, No:2 (March/April 1997), s. 110.

[11] Pamela M. Brandes, "Organizational cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences", (Unpublished Doctoral Dissertation, University of Cincinnati, USA, 1997), ss. 122-123.

sözleşme ihlali algısı ve örgüt içi politika algısı değişkenleri arasında ise pozitif yönde bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.[12]

1.1 Örgütsel Sinizmin Tanımı

Yoğun rekabet, artan yaratıcılık ve örgütlerde istikrarlı gelişmeler devam ederken örgüt çalışanları da bu gelişmelerden etkilenmektedirler. Bu şartlar altında, çalışanlar **sinik** olarak adlandırıldıkları davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar. Araştırmacılar sinizmin, örgütlerin rekabetçiliğine ve günümüzün ihtiyacı olan değişime uyum yeteneğine gittikçe daha fazla zarar vererek iş yaşamında artış gösterdiğini belirtmektedirler.[13]

Sinizm; bireyleri zor beğenen, memnuniyetsiz, olaylara sürekli eleştirel yaklaşan, menfaat düşkünü ve olumsuz düşüncelerle dolu varlıklar olarak nitelendiren bir düşünce akımıdır. Bu akımın ana düşüncesini dürüstlük, adalet ve içtenlik gibi olumlu kişilik özelliklerinin kişisel çıkarlar uğruna ikinci planda bırakılması oluşturmaktadır. Sinizm, bireysel ya da örgütsel özelliklerden kaynaklanmakla birlikte aynı zamanda zor beğenen, eleştiren, her şeyde kusur bulan bir tutumu ve kişilik özelliğini de ifade etmektedir.[14] Sinizm, diğer insanların güdüleri, dürüstlüğü ve iyi niyetinden şüphe duyulması ve bunun doğrudan genellenerek diğer konulara veya durumlara inanılırlık açısından yansıtılmasıdır.[15]

Sinizm bireye, gruba, ideolojiye, sosyal topluluklara veya kurumlara yönelik güvensizlik ve bunlara karşı olumsuz duygularla birlikte hayal kırıklığı ve hüsranla nitelendirilen genel veya özel tutumdur.[16]

Literatürde işyerinde sinizm kavramı iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Birincisi, bireyin kişiliğinden kaynaklanan ve yaşama bakış açısını yansıtan **'genel sinizm'**dir. Diğeri ise bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olan örgütsel faktörleri temel alan **'örgütsel sinizm'**dir.

---

[12] James, s. 62.
[13] Ayla Zehra Öncer, "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork", **EABR & TLC Conference Proceedings,** Prague, Czech Republic, 2009, s. 1.
[14] Judy A. Eaton, "A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism", (Unpublished Doctoral Dissertation, York University, Toronto, 2000), s. 7.
[15] Soo-Jiuan Tan and Khai-Ling Tan, **"**Antecedents and Consequences of Skepticism Toward Health Claims: An Empirical Investigation of Singaporean Consumers", **Journal of Marketing Communications,** 13(1), (2007), s. 64.
[16] Lynne M. Andersson and Thomas S. Bateman, "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", **Journal of Organizational Behavior,** vol. 18 (1997), s. 450.

Genel sinizm (Dispositional Cynicism), insan davranışı ile ilgili genellikle olumsuz algıları yansıtan kişinin tabiatında bulunan kararlı bir kişilik özelliğidir.[17] Genel sinizm belli bir nesneye yöneltilmemiştir ancak bireyin yaşamının çeşitli yönlerine yayılmış dudumdadır.[18] Örgütsel sinizm ise, kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur.[19] Buna göre, genel sinizm ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden farklıdır. Yani genel sinizm, bireyin kişiliğinden kaynaklanırken, örgütsel sinizm bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olan örgütsel unsurlardan kaynaklanır.[20]

Dean vd.'ne (1998) göre örgütsel sinizm, "Bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur.[21]" Bu boyutlar;

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç,
- Örgüte yönelik olumsuz bir duygu ve
- Bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir.

Sinizm, belirli bir örgüte, firma yöneticilerine ve genel anlamda insan doğasına olmak üzere üç açıdan ele alınmıştır.[22] Dean'ın (1995) yaptığı tanıma göre sinizm, kişinin çalıştığı örgüte ve yönetime karşı geliştirdiği ve yönetimin onların beklentilerini karşılamakta başarısız olacağı yönündeki kesin bir inanca dayalı negatif bir tutumdur. Bu inanca çoğunlukla hüsran, hayal kırıklığı ve belki öfke ya da istifa eşlik eder. Burada çalışanların işverenlerinden ne tür beklentileri vardır sorusu akla gelmektedir. Bunun birçok nedeni vardır. Birincisi, çalışanlar işverenlerinden öncelikle örgütün amaçlarını önemsemelerini ve sadece kendilerinin değil örgütün de refah içinde yaşaması için çalışmalarını beklerler. Bu durumda çalışanlar yöneticilerin yalnızca kendi çıkarları yönünde davrandıklarını düşünürlerse sinik bir davranış sergilemiş olurlar. İkincisi, çalışanlar yöneticilerden örgütü başarılı bir şekilde yönetme bakımından yetenekli olmalarını beklerler. Bu durumda, eğer

[17] Rebecca Abraham, "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs,** 126(3) (2000), s. 270.
[18] Eaton, s. 7.
[19] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 345.
[20] Tokgöz ve Yılmaz, s. 285.
[21] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 345.
[22] Andersson and Bateman, s. 456.

çalışanlar yönetimin başarılı olamayacağı yönünde bir inanç taşırlarsa yine sinik olarak adlandırılırlar. Çalışanlar yönetimden ayrıca çalışanlarlarını adil bir şekilde yönetmelerini beklerler. Bu durumda, eğer çalışanlar adaletsiz bir muamele göreceklerine inanırlarsa yine sinik olarak adlandırılırlar. Bunlardan başka, çalışanların yönetimden sinizme kaynaklık edebilecek diğer beklentilerinden birkaçı ise, yönetimin mevcut bir rekabet stratejisinin bulunması, yönetimin samimi bir şekilde çalışanlarını dikkate alması ve yönetimin çalışanların işlerini yapabilmeleri için kendilerine yeterli miktarda kaynak temininde bulunması şeklide sıralanabilir.[23]

Sinizm, gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısı hakkında, değişim liderlerinin beceriksiz ve tembel oldukları inancına dayalı kötümserliği de kapsayan genel bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu durumda insanlar, çalıştıkları örgütte birçok değişiklik yapılmaya çalışıldığını fakat bu girişimlerden çok azının başarılı olduğunu gördükçe sinik davranışlar sergilemeye başlarlar.[24]

Türkçe literatürde, sinizm kavramı yerine **'kuşkuculuk'** kavramı kullanılmıştır.[25] Bu iki kavram alternatifli olarak birbirlerinin yerlerine kullanılmalarına rağmen birbirlerinden kavramsal olarak ayrılmaktadırlar. Sinizm, kararlı bir kişisel özellik olarak nitelendirilirken; kuşkucu ise, diğerlerinin yaptıklarından ve söylediklerinden kuşkulanır ama kanıt gösterilerek veya deneme fırsatı verilerek ikna edilebilir.[26]

Sinizm ile ilgili cevap aranması gereken bazı sorulara aşağıda yer verilmiştir:[27]

Sinizm ile ilgili önemli bir soru şudur. Sinik davranış sergileyen çalışanlar haklı mıdır? Eğer sinikler haklı ise onlar gerçekten sinik midirler yoksa sadece gerçekçi midirler? Siniklerin haklılığını belirlemek kolay değildir. Çünkü sinizmin tanımından da görüleceği gibi sinizm çalışanların gelecekteki beklentilerinin yönetim tarafından karşılanmayacağı yönündeki inanç olarak tanımlanmıştı. Bundan dolayı siniklerin tahminlerinin doğruluğunun ve gerçekte haklı olup olmadıklarının

---

[23] James W. Dean, "Cynicism in Organizations", The Breakfast Meeting at the Ecole de Paris, Report by James W. Dean, University of Cincinnati, 1995, **http://www.ecole.org/** (01.03.2010).
[24] John P. Wanous, Arnon E. Reichers and James T. Austin, "Organizational Cynicism: An Initial Study**", Academy of Management Proceedings,** (1994), s. 269.
[25] Jonathan Bond and Richard Kirshenbaum, **Radar-Altı İletişim**, Çev. Aycan Akyıldız, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2004.
[26] Tan and Tan, s. 64.
[27] http://www.ecole.org/

anlaşılabilmesi için belli bir zamanın geçmesi gerekmektedir. Sonuç olarak birçok teorisyenin de belirttiği gibi, örgütsel gerçeklik sosyal olarak inşa edilmektedir. Bu yüzden de bir örgütsel çevrede, aynı yönetsel davranışın birçok farklı şekilde anlaşılması, siniklerin haklı ya da haksız olduklarını söylemeyi oldukça zorlaştırmaktadır. Ancak, sinik davranış sergileyen birçok kişinin yönetim hakkındaki düşüncelerinde haklı olduklarına inanılmaktadır.

Sinizm ile ilgili cevap verilmesi gereken bir diğer soru da şudur: Sinizm neden sorun olmaktadır? Çalışanların yönetim veya örgüt hakkında sinik tutumlar sergilemelerinin sonuçları nelerdir? Bu sorulara cevap olarak da şunlar bilinmektedir: Öncelikle çalışanlar sinik tutumlar geliştirmeye başladıklarında, yönetimin ve bununla birlikte yöneticilerin ve liderlerin haklılığını da sorgulamaya başlarlar. Sinikler, yönetimin örgütü yönetme konusundaki yetkisini tanımakla birlikte artık yönetime bir değer vermezler ve herhangi bir karizmatik veya üstün yeteneklerinin olduğunu düşünmezler. Daha da kötüsü sinikler, üst kademe yöneticilerini bulundukları kademeye sırf şanslı oldukları için veya yakın ilişkilerinden dolayı gelen sahtekârlar olarak görürler.

Bir örgütün veya o örgütün alt birimlerinin bir bütün olarak sinik davranışlar sergilediklerini söyleyebilmek için üç unsurun bulunması gerekmektedir. Birincisi, örgütün veya alt birimlerinin üyelerinin çoğunun sinik davranışlar sergilemesi gerekir. İkincisi, örgüt üyelerinin birbirlerinin sinizminin farkında olmaları gerekir. Üçüncü ve en önemlisi ise sinizmin, örgütün veya alt birimlerinin üyelerinin tanımlanan bir özelliği olarak görülmesidir. Diğer bir ifadeyle, örgütün kendisini sinik bir varlık olarak düşünmesi gerekmektedir.

İşyerinde sinizme yol açan örgütsel faktörlerin, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle tespit edilmesi ve giderilmesi gerekmektedir. Çalışanları sinik tutumlar geliştirmeye yönlendiren faktörlerle mücadele etmek için alınacak önlemler ve yapılacak çalışmalar örgütlerde etkin ve verimli çalışma ortamının oluşturulmasını sağlayacaktır. Bu örgütsel düzenlemelerden bazıları aşağıda belirtilmiştir.[28]:

---

[28] Seyran Efilti, Yelda Özlem Gönen ve Fisun Ünal Öztürk, "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması", **7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı,** Trabzon, 22-24 Ekim 2008, s. 281.

- Örgütlerde en önemli değerin işgörenler olduğunu fark etmek,
- İşgörenleri maddi, manevi, sosyal ve kültürel anlamda desteklemek,
- İşgörenlerin stres düzeyini düşürmek ve tükenme noktasına gelmelerinin önüne geçmek,
- İşgörenlerin fiziksel ve teknolojik çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İşgörenlere örgütteki değişimler hakkında bilgi vermek ve örgütsel iletişimin önemini göz ardı etmemek,
- İşgörenlerin yönetime katılmalarına olanak tanımak,
- İşyerindeki monotonluğu azaltmak,
- İşgörenlerin, görevleriyle ilgili gerçekçi beklentilere ve hedeflere odaklanmasını sağlamak.

Efilti vd.'ne (2008) göre örgütsel ortamda sinizme yol açacak faktörlerin belirlenmesi ve çalışanların sinik davranışlar sergilemelerine neden olan düzenlemelerden kaçınılması, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulması bakımından önemlidir.[29]

1.2 Sinizmin Tarihi Geçmişi

Sinizm, 2300 yıl kadar tarihi geçmişi olan bir kavramdır. Yüzyıllar boyunca filozoflar, akademisyenler, yazarlar vb. tarafından tartışıla gelen bu kavram günümüzde iş dünyası ve örgütler için önemli bir konudur. Bu nedenle sinizmin anlaşılması ve sonuçlarının göz önünde bulundurulması çok önemlidir. Sinizm yaklaşık olarak milattan önce dördüncü yüzyılda Antisthenes tarafından bulunan eski bir Yunan felsefesidir ve öncelikli olarak erdemle ilgili olan bu felsefenin takipçileri **sinikler** olarak bilinirdi. Sinikler, erdemin mutlu olmak için tek gerekli şey olduğuna ve mutluluğa ulaşmak için bunun tam anlamıyla yeterli olduğuna inanırlardı.[30]

[29] Efilti, Gönen ve Öztürk, s. 289.
[30] Öncer, s. 1.

Sinizm, Atina'da M.Ö. 400 dolaylarında Antisthenes tarafından kurulan felsefe ekolüdür. En ünlü takipçisi Büyük İskender'e "Gölge etme, başka ihsan istemem," dediği rivayet olunan kinik (sinik - cynic) filozof Diyojen'dir. Bir felsefe ekolü olarak Kinisizm'in temel öğretisi disiplinli bir ahlaki yaşam ve dünya zevklerine sırtını dönme anlayışı çevresinde gelişmiştir. Sözcüğün kökeni ise Yunanca "köpek" sözcüğündendir; bu kavram kinik düşünürlere gerek uygar rahatlıkları hakir görerek basit bir hayat yaşamı seçmeleri, gerekse çevredeki insanlara karşı "azarlayıcı/şarlayıcı/hırlayıcı" tavırlarından dolayı yakıştırılmıştır. Günümüzde ise "cynicism" kavramı şu tür inanç ve yaklaşımları çatısı altında topluyor: **1.** İnsanların çoğunluk bencil ve aşağılık güdülerden güdülendiği kanaati; **2.** Ağızdan çıkan sözler ve verilen vaatlerin asıl niyetlerle asla örtüşmediği; davranışların altında yatan nedenlere asla güvenilemeyeceği inancı. Örneğin bir siyasetçinin siyasal veya ekonomik reform vaatlerine asla kanmamak, seçmenlerin ise zekâ seviyesinden şüphe duymak gerekir inancı; **3.** Hayata genelde olumsuz ve karamsar bakış; **4.** Çevredeki insanlara karşı aşağılayıcı bir yaklaşım ve alaya alma...[31]

Sinizm, antik Yunan'da bir düşünce okulu ve bir yaşam tarzı olarak ortaya çıkmıştır. Sinizm kavramının türetildiği yer ile ilgili çeşitli görüşler vardır. Bir görüşe göre; sinik kelimesinin yunanca köpek anlamına gelen Kyön kelimesinden geldiği iddia edilir. Bu benzetmede sinikler, kendi fikirlerini açıklama şekilleri ve geleneklere ters düşen davranışlar sergilemeleri bakımından köpeklerle sembolize edilmişlerdir. Bir diğer görüşe göre ise sinik kavramı, sinizm öğretisinin öğretildiği ilk yer olan siniklerin okulunun bulunduğu yerin (Kynosarges) isminden geldiği iddia edilir.[32]

Toplumun kurumlarına saygı duymayan ve bu küçümsemelerini hem davranış hem de sözcüklerle ifade eden siniklere göre mizah, amaçlarına ulaşmak için onların en sık kullandıkları silahlarıydı.[33]

Sinizm öğretisi, Büyük İskender'in düşüncelerinden ilham aldığı Sinoplu Diyojen'e dayanmaktadır. Diyojen gün ışığında elinde yanan bir fenerle dolaşmasıyla ünlüdür. Sebebi sorulduğunda ise "dürüst bir insan arıyorum" cevabını

---

[31] http://www.rehberim.net/forum/yabanci-dil-419/132170-ingilizcede-mitoloji-deyimleri.html
[32] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 342.
[33] Tokgöz ve Yılmaz, s. 285.

vermiştir. Burada insanların gerçekte dürüst olmadıkları yönündeki inanışı temsil eden sinizm kavramına gönderme yapılmaktadır.[34]

Yüzyılı aşkın bir süredir sinik ve sinik tavırlar (cynical-kötü gözle gören, alaycı) ve sinizm kavramları, sinizm öğretisinden aldıkları anlamlarıyla dilimizde yerini almıştır.[35] Sinik kavramı Oxford İngilizce sözlüğünde (1985)[36]:"Anthistenes tarafından kurulan, rahatlığa, zenginliğe ve yaşamın zevklerine karşı çıkan eski bir Yunan öğretisine ait felsefeci. İnsani güdü ve eylemlerin içtenliğini ve iyiliğini alaycılıkla kötüleyen kişi." olarak tanımlanmaktadır.

Son dönemlerde, özellikle Amerika'da kamuoyu, yöneticiler ve politikacılar sinizmin etkilerini tartışmakta ve incelemektedirler. Şirket skandalları ve yöneticilerin yanlış finansal ilişkileri, sinizm ile ilgili konular ve tartışmalar sürekli konuşulmaya başlandı ve sinizm konusu gazete, dergi ve internet ortamında da tartışılmaya başlandı.[37] Örneğin karikatürist Scott Adams, (Türkiye'de de yayınlanan) 'Dilbert' karakteriyle Amerikan şirketlerini sinik bakış açısıyla 'gülünç yönetim', 'mutsuz çalışanlar' şeklinde resmetmiştir.[38] 1957 yılında C. N. Parkinson'un 'Parkinson Kanunu' ve 1971 yılında L. J. Peter'in 'Peter İlkesi' isimli kitaplarının devamı şeklinde olan Scott Adams'ın 'Dilbert İlkesi' şeklinde 1996'da kitaplaştırdığı eseri işyerlerindeki uygulamalara mizahi bir gözle bakmaktadır.[39]

1.3 Sinizmin Belirtileri

Sinizmin belirtisi olabilecek birkaç davranış şekli aşağıda bahsedildiği gibidir.[40]

İlk olarak, çalışanlar örgütün adil olmayan tavırlar içerisinde olduğunu düşündüklerinde, geçmişteki asil ve yüce gönüllü davranışlar artık saçma ve safça davranışlar olarak görülmeye başlanır. Örneğin çok uzun saatler boyunca çalışmak veya birinin iş tanımında kesin olarak belirtilmeyen bir davranışı örgütün iyiliği için

---

[34] Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, s. 514.
[35] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 342.
[36] Yeni Oxford Resimli Ansiklopedik İngilizce-Türkçe Sözlük, Cilt:1, Güneş yayınları, 1985.
[37] James, s. 15.
[38] Eaton, s. 1.
[39] H. Bahadır Akın, "Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli", **Active Dergisi**, (Mart-Nisan 2001), s. 1.
[40] http://www.ecole.org/

yerine getirmesi gibi. Bunun sonucu olarak da çalışanlar sadece gerektiği kadar çalışmaya başlarlar, daha fazlası için bir şey yapmazlar.

İkinci olarak, sinik tutum sergileyen çalışanlar öfke ve hayal kırıklıklarının acısını çıkartmak için büyük ihtimalle çalıştıkları örgütü, çevreye karşı olumsuz unsurlar üzerinde durarak eleştireceklerdir. Bu eleştiri ve kötüleme eğer müşterilere yapılırsa örgütün itibarına açık bir şekilde zarar verecektir. Bu eleştiri ve kötüleme eğer iş arkadaşlarına karşı yapılırsa er geç onlarında örgüt hakkında bu şekilde düşünmelerine yol açacaktır. Böyle bir durumda sinizm, tıpkı bir virüs gibi örgüt içinde yayılabilir.

Üçüncü olarak, sinik tutum sergileyen çalışanlar yönetimin Toplam Kalite ya da İşgören Katılımı gibi önemli değişim programları uygulama çalışmalarına karşı güvensizlik içinde olacaklardır. Bu tür haberler çalışanların, büyük ihtimalle yöneticilerin de kalite ilkelerine inanmadıklarını, onların sadece kendi kariyerlerini geliştirmek amacıyla değişik yollar aradıklarını ya da şirket olarak iyi bir izlenim oluşturmak için bu tür girişimlerde bulunduklarını düşünmelerine neden olacaktır.

1.4 Sinizmin Nedenleri

1.4.1 Sinik Örgütler

Örgütlerde bir bütün olarak sinizmi artıran faktörler nelerdir? Bu soruya cevap olabilecek birkaç örneğe aşağıda yer verilmiştir.[41]

Öncelikle karmaşık ve hızlı değişim yaşayan çevrelerde faaliyet gösteren örgütler basit ve istikrarlı çevrelerde faaliyet gösteren örgütlere göre sinik tutumlar sergilemeye daha elverişlidirler. Karmaşık çevrelerde faaliyetlerini sürdüren örgüt yöneticilerinin stratejik ve taktik hatalar yapma ve örgüt üyelerinin yöneticilerin bu anlamdaki yeteneklerini sorgulama ihtimalleri çok daha yüksektir. Bu tür hızlı değişim yaşayan çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerdeki yöneticiler politika ve taktiklerinde sıklıkla değişim yapma ihtiyacı duyarlar. Bundan dolayı yaşanan belirsizlikler ve hatalar çalışanların beklentileri ile gerçekte yaşadıkları arasındaki uyumu bozacaktır.

[41] http://www.ecole.org/

Bir diğer örnek de, örgüt dışından birtakım gruplara yüksek derecede bağımlılık yaşamış örgütlerde yüksek oranlarda sinizm yaşanabilecektir. Çünkü bu şartlar altındaki yöneticiler, örgüt dışındaki güçlerin istekleri doğrultusunda kararlar almak zorunda kalabilirler veya örgüt dışından birtakım güçlü gruplar üst yönetimi çalışanlara verilen sözlerle uyuşmasına bakmaksızın kendi isteklerini yapmak konusunda zorlayarak örgütte sinizmin oluşmasına neden olabilirler.

Bu konuda verilebilecek bir diğer örnek de şu olabilir: Örgütte üst kademe yöneticileri örgüt dışından seçilerek yükseltiliyorsa örgüt içinden seçilerek yükseltilen kurumlara oranla daha fazla sinizm özelliği gösterme ihtimaline sahiptir. Çünkü bu şekilde dışarıdan yükseltilen ve mevcut örgüt kültürüne yabancı olan bu tür yöneticiler, uzun dönem çalışanların örgüt kültüründen kaynaklanan beklentilerinin farkında olmazlar veya anlayamazlar.

1.4.2 Sinik Alt Birimler

Burada önemli olan bir örgütte neden bazı alt birimlerin veya departmanların diğerlerine göre daha sinik olduğudur. Buna sebep olabilecek üç durum olabilir[42]:

Birincisi örgütün başarısında önemli bir rolü olmayan departmanlar diğer departmanlara göre daha sinik özellik sergileyebilirler. Çünkü bu departmanlar, finansal ve teknik kaynaklarla ilgili karar alma sürecinde sonlarda yer alırlar ve üst yönetimin kararlarında çok az bir etkiye sahiptirler.

İkincisi de politik açıdan güçsüz liderlerin öncülüğündeki departmanlar diğer departmanlara göre daha sinik özellik sergileyebilirler. Çünkü bu departmanlar, çok fazla kaynağa sahip olmayacaktır ve kararlar üzerinde çok fazla etkileri de olmayacaktır.

Üçüncü ve son olarak da etkili ve sözü geçen kişilerin bulunduğu departmanlar diğer departmanlara göre ortalamanın üzerinde bir seviyede sinik olurlar. Çünkü bu departmanlardaki sosyal yönden sözü geçen ve etkili kişilerin fikirleri, çevresindekiler tarafından da önemsenir ve böylece bu kişilerin sinik tutumları bütün departmana yayılabilir.

---

[42] http://www.ecole.org/

1.4.3 Sinik Bireyler

Burada önemli olan neden bazı bireylerin diğerlerine göre daha sinik olduğudur. Bu konuyla ilgili birkaç örneğe aşağıda verilmiştir.[43]

Öncelikle bazı bireylerin daha sinik olmasına sebep olarak doğrudan yaşanan deneyimler gösterilebilir. Örneğin beklentilerinin yönetim tarafından karşılamakta başarısız olacağını düşünen çalışanlar, bu beklentilerinin geçmişte de hiçbir zaman karşılamadığını gördükleri için bu nedenle düşüncelerinde haklı olabilirler. Burada bir diğer ilginç sorun da şudur: Örgütü ve yönetimi hakkında sinik tutumlara sahip birey, başka bir örgütte yeni bir işe geçiş yaparsa ne olur? Sinik tutumlarını beraberinde mi götürür yoksa yeni yönetimle birlikte her şeye yeniden mi başlar? Bu da sinizmin araştırılması gereken yönlerinden biridir.

Diğer bir sebep de kişiliğin bir fonksiyonu olarak bireysel farklılıklardan dolayı sinizm oluşma ihtimalidir. Kişilik faktörü, bireylerin çalıştıkları örgütün yönetimi hakkındaki tutumlarından çok genel olarak hayata bakış açılarıyla ilgilidir. Buna göre genel olarak sinik olan bireylerin çalıştıkları örgüt hakkında da sinik olmaya meyilleri olduğu söylenebilir. Bu konuda bir diğer önemli nokta da şudur; doğrudan yaşanan deneyimler ile kişilik birbirini etkileyen faktörlerdir. Çünkü doğal olarak zaten sinik yapıya sahip bireylerle böyle olmayan bireylerin olayları algılamaları da farklı olacaktır. Örneğin; doğal olarak zaten sinik yapıya sahip olan bir birey yaşadığı bir deneyimi yönetimin dürüst olmayışı ve yetersizliğine bir kanıt olarak değerlendirirken, böyle olmayan bireyler bu deneyimi yalnızca kötü şans olarak görebilirler.

Son olarak da farklı kültürlerden gelen veya farklı bir yönetimin alt kültüründen gelen çalışanların daha fazla sinik özellik gösterme ihtimalinden bahsedilebilir. Bu özellikle çok sayıdaki çok kültürlü örgütler için önemli görülmektedir. Kültürel farklılıkların sinizme neden olmasının iki sebebi vardır: Birincisi farklı kültürlerden gelen bireylerin yönetimden beklentilerinin de farklı olmasıdır. İkincisi ise, farklı kültürlerden gelen bireylerin yönetimin ifadelerini yanlış anlayabilmesidir.

---

[43] http://www.ecole.org/

1.5 Örgütsel Sinizm ile İlgili Kavramlar

Sinizm ile kolayca karıştırılabilecek ilk kavram "**septisizm"** yani şüphecilik kavramıdır.[44] Kanter ve Mirvis'e (1989) göre septikler, konuşulanların gerçekliğinden şüphe duyarlar ancak yine de fiili açıdan ikna olmaya isteklidirler. Sinikler ise sadece konuşulanların gerçekliğinden şüphe duymazlar, bunun yanında güdülerden de şüphe duyarlar.[45] Reichers vd'ne (1997) göre septikler, başarı olasılığından şüphe duyarlar ancak yine de olumlu gelişmeler olacağı yönünde biraz ümitlidirler.[46] Sinikler ise başarısızlıkların tekrarıyla dolu bir geçmişten dolayı değişimlerin başarısı hakkında daha az iyimser olarak görülürler. Bu nedenle, bu durumda sinizm ve septisizm niteliksel olarak benzer görünüyorlar ancak başarı hakkındaki iyimserlik derecesi bakımından farklıdırlar.[47]

Sinizm ve septisizm kavramlarının her ikisinin de karıştırılabileceği bir diğer kavram da **"güven"** kavramıdır. Örgütsel değişimle olan ilgisi ile birlikte son zamanlarda bu kavrama artan ilginin yanında sinizm ve septisizmden nasıl farklılaştığını düşünmek de önemlidir. Güven kavramı şimdiye kadar birçok değişik şekilde tanımlanmış olmasına rağmen hala genel bir tanımı ve ölçüm yöntemi bulunmamaktadır. Bu konuda bir fikir birliği bulunmamasına rağmen yapılan birçok tanımda "risk almakta isteklilik" şeklinde ortak bir nokta vardır. Yani, kişinin kendisini, başkalarının kararlarından veya davranışlarından kaynaklanabilecek olası olumsuz sonuçlar nedeniyle saldırıya maruz bırakmaya istekli olması demektir. Güven kavramının dürüstlük, yardımseverlik ve kabiliyet gibi temel belirleyicileri düşünülürse sinizm ve septisizme nasıl katkıda bulundukları görülebilir. Özellikle dürüstlük (bir takım prensip sahibi olmak) ve yardımseverlik (başkalarının iyiliğini düşünmek) kavramları sinizm ile negatif yönde ilişkili ve kabiliyet (belli bir alanda özel yetenek ve beceri) kavramı ise septisizm ile negatif yönde ilişkili olabilir. Bununla birlikte güven kavramı ile çeşitli ortak belirleyicilere sahip olmalarına

---

[44] David J. Stanley, John P. Meyer and Laryssa Topolnytsky, "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", **Journal of Business and Psychology,** Vol.19, No.4, (Summer 2005), s. 436.
[45] Donald L. Kanter and Philip H. Mirvis, **The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion,** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989'dan Ayla Zehra Öncer, "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork", **EABR & TLC Conference Proceedings,** Prague, Czech Republic, 2009, s. 3.
[46] Arnon E. Reichers, John P. Wanous and James T. Austin, "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", **Academy of Management Executive,** Vol.11, No.1 (1997), s. 48.
[47] Stanley, Meyer and Topolnytsky, s. 436.

rağmen ne sinizm ne de septisizm kavramı güven kavramı ile eşanlamlıdır. Çünkü ya sinizm ya septisizm güvensizlik oluşturmak için tek başına yeterli olacaktır.[48]

1.6 Örgütsel Sinizmin Türleri

Örgütsel sinizm üzerine yapılan son çalışmalarda örgütsel sinizmin, iş yaşamında en çok bilinen sinizm türlerini bir arada toplayan bir kavram olduğu belirtilmektedir.[49] Bundan dolayı bu kavramların temelde birbirlerinden farklı olmadıkları ve muhtemelen bir dereceye kadar da birbirleriyle örtüştükleri söylenebilir.[50] Literatürde beş temel sinizm türü olduğu görülmektedir.

1.6.1 Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, insan davranışlarının genellikle olumsuz olarak algılanmasına sebep olan, kişinin tabiatında bulunan sağlam bir özellik olarak sinizmin tek türüdür. Kişilik sinizmi, alaycı bir küçümseme ve kişilerarası zayıf ilişkilerle nitelendirilir ve dünyanın dürüst olamayan, suç ortağı, umursamaz, bencil ve sosyal etkileşimlerde hoş olabilmekten aciz insanlarla doluymuş gibi çok kapsamlı bir genelleştirmeye dayanan ve insanlara karşı kökleşmiş bir şüphe ve güvensizlik duygularını içerir. Abraham'a (2000) göre kişilik sinizmi, kişinin doğuştan gelen muhalif olma özelliği ile ilişkilidir ve yaptığı çalışmasında kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğunu saptamıştır.[51]

Ayrıca kişilik sinizminin, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olabileceğini belirtmiştir. Buna neden olarak da, sinik özelliği kişiliklerinden kaynaklanan kişiler (personality cynics), hayata karşı olumsuz bir bakış açısıyla bakmaya yatkındırlar ve bundan dolayı da muhtemelen adalete kaşı daha duyarlı olabileceklerini belirtmiştir. Örneğin, ortada böyle bir durum olamadığı halde kendilerini haksızlığa kurban edilmiş biri gibi görerek çalışan sinizmine (employee cynicism), toplum tarafından mazur görülebilenden daha fazla bir kabullenmeme/reddetme durumu yaşayarak toplumsal/kurumsal sinizmine (societal cynicism), yeteneklerinin tamamından yararlanabileceği imkânlardan mahrum bırakıldığı şeklinde düşünerek iş/meslek

[48] Stanley,Meyer and Topolnytsky, s. 437.
[49] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 342.
[50] Öncer, ss. 3-4.
[51] Abraham, ss. 270-271.

sinizmine (work cynicism), tüm iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğu algısına kapılarak da örgütsel değişime yönelik sinizme (organizational change cynicism) kaynaklık edebileceğini belirtmişlerdir.[52]

1.6.2 Toplumsal/Kurumsal Sinizm

Toplumsal ya da kurumsal sinizm, bir ülkedeki insanların kendi devlet yönetimlerine ve kurumlarına güvenmediklerinde ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir türü olarak tanımlanabilir.[53] Bir diğer tanıma göre toplumsal sinizm, birey ile toplum arasında bulunan toplumsal sözleşme ihlalleri sonucunda ortaya çıkan bir ürün olarak görülebilir.[54]

Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerden dolayı suçladıkları sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarlarını dikkate almalarına ve işleri ile ilgili her göreve ve fırsata 'Benim çıkarım nedir?' şeklinde bir tutum içerisinde yaklaşmalarına neden olur ve bu tutumları sonucunda işlerine karşı sınırlı bir ilgi ve üzüntü ile karşılaşacaklardır.[55]

1.6.3 Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, genel olarak örgütleri, üst yönetimleri ve çalışma ortamındaki diğer varlıkları hedef alır.[56] Çalışan sinizmi ise bu hedeflere yönelik küçümseme, hüsran ve umutsuzluk gibi olumsuz duygular içerisindedirler.[57] Haksızlık yapıldığı düşüncesi sinik çalışanları diğerlerinden ayırır.[58] Araştırmacılar çalışan sinizmini, psikolojik kontrat ihlalinin bir sonucu olarak görmektedirler.[59]

---

[52] Abraham, s. 284.
[53] Donald L. Kanter and Philip H. Mirvis, **The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion,** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989'dan Ayla Zehra Öncer, "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork", **EABR & TLC Conference Proceedings,** Prague, Czech Republic, 2009, s. 4.
[54] Abraham, s. 271.
[55] Donald L. Kanter, and Philip.H. Mirvis, **The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion,** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989, s. 36'dan Rebecca Abraham, "Organizational Cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs,** 126(3), (2000), ss. 271-272.
[56] Andersson and Bateman, s. 450.
[57] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 344.
[58] Abraham, s. 272.
[59] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 344.

Yapılan bir araştırmaya göre çalışan sinizminin, yüksek düzeydeki yönetici ücretleri, düşük örgütsel performans ve ani işten çıkarmalar ile ilgili olduğu saptanmıştır.[60]

1.6.4 Örgütsel Değişime Yönelik Sinizm

Örgütsel değişime yönelik sinizm, değişimi gerçekleştirecek olan liderlere karşı ciddi bir güven kaybı ve geçmişte yapılmış olan tam anlamıyla veya açıkça başarılı olamamış değişim girişimlerine karşı bir cevaptır. Bu durum, değişimden sorumlu çalışanların iyi niyetlerine hatta çalışanların iyiliklerini ve itibarlarını düşünen ve mantıklı karar veren kişilerin varlığına rağmen ortaya çıkabilir.[61]

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 vd. (1997), değişim konusundaki sinizmi azaltmak ve yönetmek için birçok tavsiyede bulunmuştur:[62]

- Çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara dâhil etmek
- Amirlerin iletişim adına gösterdikleri çabanın farkında olmak ve bunu ödüllendirmek
- Devam eden değişim çalışmaları hakkında kişileri bilgilendirmek
- Zamanlamada verimliliği artırmak
- Sürpriz değişiklikleri en aza indirmek
- Güvenilirliği artırmak
- Geçmişle ilgilenmek (hataları kabul etmek, özür dilemek, zararı telafi etmek)

---

[60] Andersson and Bateman, s. 463.
[61] Reichers, Wanous and Austin, s. 48.
[62] Reichers, Wanous and Austin, ss. 48-49.

- Başarılı değişim çalışmalarını ilan etmek
- Değişikliklere çalışanlar açısından bakmaya çalışmak
- Çalışanlara duyguların ifade etmeleri için fırsatlar sağlamak

1.6.5 İş/Meslek Sinizmi

Bazı mesleklerde, tüketici ile oluşan stresli etkileşimler, çalışanları duygusal olarak yıpratmakta ve fiziksel olarak tüketmektedir. Örneğin, yardım etme amaçlı mesleklerde (hemşirelik vs.), etkileşim problem odaklı olmakta, çoğu geri dönüşler olumsuz olmakta, başarısızlıklar abartılmakta ve hastalarla çoğunlukla işbirliği yapılamamaktadır. İş ya da meslek sinizmi, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir ve kişilerin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmalarına ve onları birey olarak görmemelerine neden olur. İş sinizmi, duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilir. Abraham'a göre iş/meslek sinizmi, tükenmişlik ve kişi-rol çatışması ile ilişkilidir.[63]

1.7 Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin, üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda açıklandığı şekildedir.

1.7.1 Bilişsel Boyut (Belief)

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç anlamına gelen bilişsel boyuttur. Oxford İngilizce Sözlüğünde dürüstlük şöyle tanımlanmaktadır: Ahlaki kurallarda sağlamlık, bozulmamış erdemli bir karakter, özellikle de gerçeklik ve adalet ilişkisi hakkında doğruluk, dürüstlük ve samimiyet. Örgütsel sinizmin sözlük tanımını bu bilgilerle ilişkilendirirsek; sinizm, insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama mizacı olarak tanımlanmaktadır. Böylece, örgütsel sinikler, çalıştıkları örgütün uygulamalarının, örgütün adaletlilik, dürüstlük ve samimiyet gibi birtakım ilkelerden yoksun bulunduğunu gösterdiğine inanırlar. Sinikler ayrıca, bu tür ilkelerin sıklıkla kişisel çıkarlara kurban edildiğine ve vicdansız davranışların standart olduğuna

[63] Abraham, s. 273.

inanabilirler. Ayrıca, sinikler sıklıkla eylemlerin altında gizli nedenlerin bulunduğuna inanırlar. Böylece, samimiyetten çok bir hile ile karşılaşmayı beklerler.[64]

1.7.2 Duyuşsal Tepki Boyutu (Affect)

Örgütsel sinizmin ikinci boyutu, örgüte yönelik olumsuz bir duygu anlamındaki duyuşsal tepki boyutudur. Sinizm, örgüt hakkında tarafsız bir yargı değildir ve güçlü duygusal tepkileri kapsar. Duyuşsal tepki boyutu da birçok duygudan oluşur. Sinikler, örneğin örgütlerini küçük görebilirler ve örgütlerine karşı öfke hissedebilirler. Sinikler ayrıca çalıştıkları örgütü düşündüklerinde üzüntü, bıkkınlık ve hatta utanç bile hissedebilirler. Böylece sinizm, çeşitli olumsuz duygularla ilişki içerisindedir. Ne tuhaftır ki, sinikler örgütlerini kendi standartlarına dayanarak yargılayıp kusurlu bulduklarında, kendilerinin örgüte olan üstünlüklerinden dolayı hatta gizili bir zevk bile duyabilirler. Böylece siniklerin örgütleri hakkında sadece birtakım inançları bulunmadığını aynı zamanda bu inançlarla ilgili birtakım duygular da yaşadıkları da görülebilir.[65]

1.7.3 Davranışsal Boyut (Behavior)

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu, örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi anlamına gelen davranış boyutudur. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu, olumsuz ve çoğunlukla kötülemek yönündeki davranışlara karşı bir eğilimi ifade eder. Eski siniklerde, sinik davranışlar açısından en belirgin davranışsal eğilim örgüte yönelik sert eleştirilerdir. Bunlar çeşitli şekillerde olabilirler. En belirgin şekilde ifade edilen türleri, örgütün dürüstlük, samimiyet vb. özelliklerden yoksun olduğu şeklindedir. Bunların yanında çalışanlar, mizahı özellikle de alaycı mizahı sinik tutumlarını ifade etmek için çok kullanırlar. Örgütsel sinikler, örgütte geleceğe dair eylemler hakkında kötümser tahminlerde bulunmaya eğilimli olabilirler. Örneğin, bir kalite girişiminin örgüt için pahalı olamaya başlandığı anda hemen bırakılacağını tahmin edebilirler.[66]

---

[64] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 346.
[65] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 346.
[66] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 346.

1.8 Sinik Çalışanların Olumsuz Özellikleri

Örgütlerdeki sinik çalışanların negatif tutumlardan oluşan ve süreçleri, işlemleri ve hatta örgütteki diğer çalışanları da etkileyen çeşitli özellikleri olduğu bilinmektedir. Sinik çalışanlar genellikle çalıştıkları örgütü küçümsemeye meyillidirler ve örgütleri hakkında çok fazla olumsuz düşünceye sahiptirler, küçük düşürücü ifadeler kullanırlar, çalıştıkları örgütü ve yöneticilerini sürekli eleştirirler ve kötülerler. Sinik çalışanlar genellikle kişisel vizyonlarını gerçekleştirememiş ya da örgütte istedikleri yere ulaşamamış kişilerdir. Bu kişiler sürekli olarak çalıştıkları örgütten herhangi bir şey beklemediklerini vurgularlar. Bu tutum ve davranışların yanında sinik çalışanların sahip olduğu birçok olumsuz aşağıdaki şekildedir[67]:

- Duygusal tükenmişlik
- Dikkatsizlik
- Vurdumduymazlık
- Düşünce yoksunluğu
- Düzensizlik
- Sevgisizlik
- Yabancılaşma
- İlgisizlik
- İstifa
- Umutsuzluk
- Başkalarına güvenmeme
- Şüphe
- Aşağılama
- Hayal kırıklığı
- Tepeden bakma
- Düşük performans
- Kişilerarası çatışma
- Devamsızlık
- İş devir oranı
- Duygusal çöküntü

[67] Öncer, s. 5.

1.9 Örgütsel Sinizmin Sonuçları

İşletmelerin değişim koşullarına uyum sağlamaları, yüksek performansla faaliyetlerine devam edebilmelerini sağlar. Ancak işletmelerdeki sinik tutumlara sahip çalışanlar otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötüleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunma gibi çeşitli davranışlar sergileyerek işletmenin değişime ayak uydurmasında engel teşkil ederler. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan hem kendini hem de çalıştığı işletmeyi olumsuz etkilemektedir. Bundan dolayı bu tutumun farkına varılıp yönetilmesi işletmeler için çok önemlidir.[68]

Sinik bakış açısının oluşmasında üç önemli unsur bulunmaktadır[69]: Bunlardan birincisi, kişinin kendisiyle ya da diğer insanlarla ilgili gerçeğe uygun olmayan ve toplum, kurumlar, otoriteler ve gelecek bazında genelleştirilen yüksek beklentilerinin bulunması ve bunların medya ve özellikle televizyon ve reklamcılar tarafından desteklenmesi, zengin ve iyi yaşamın övülmesi ve bunun sanki doğru imajı oluşturarak ve doğru ürünleri satın alarak elde edilebilen bir başarıymış gibi gösterilmesidir. İkincisi, kişinin kendisinde ya da diğer insanlarda bir hayal kırıklığı yaşaması ve bunun sonucu olarak engellenme ve yenilgi duygularının oluşmasıdır. Medya burada da ortak ruhu şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Üçüncüsü ise, hayal kırıklığı, hayal kırıklığına uğramak veya uğratılmak düşüncesi ve daha karamsar bir şekilde aldatılmak veya başkaları tarafından kullanılmak gibi düşüncelerin oluşmasıdır. Sonuç olarak sinizm insanların, arkadaşça olmayan, güvensiz ve istikrarsız bir dünya ile baş etmelerinde bir yoldur.

Öncer (2009), örgütsel sinizmi bir çeşit hastalık veya düzensizlik olarak tanımlamaktadır ve hem bireyi hem de örgütü çalışma ortamını kötüleştirmek, örgüt kültürüne zarar vermek, iç iletişimi azaltmak, istenilmeyen, güvenilmez ve stresli bir hava oluşturmak suretiyle olumsuz şekilde etkilediğini ileri sürmüştür. Ayrıca bunun bir sonucu olarak örgütün verimliliğinde, verimli ve etkili çalışmasında ve gelişmesinde bir düşüşe yol açtığını belirtmiştir.[70]

---

[68] Tokgöz ve Yılmaz, s. 284.
[69] Philip H. Mirvis and Donald L. Kanter, "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce", **Human Resource Management**, Vol:30, Number:1, (Spring 1991), ss. 52-53.
[70] Öncer, s. 5.

Abraham'a göre, örgüttün dürüstlüğüne karşı güvensizlik olduğunda sinikler, muhtemelen örgütün refah düzeyinin artması için prososyal davranışlar sergileme, örgütü savunma, gönüllü olma ve başkalarına yardım etme türü davranışlarda yer almayacaklardır. Bununla birlikte örgütsel sinizm, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltırken bir yandan da iş memnuniyetsizliğine ve yabancılaşmaya neden olmaktadır.[71] Tüm bu bulgular örgütsel sinizmin, potansiyel olarak hem birey olarak çalışanlar açısından hem de bir bütün olarak örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunan bir tutum olduğunu göstermektedir.[72]

Sinikler, kötümserlikleri nedeniyle ilişkilerine zarar verirler, öğrendikleri herhangi bir şey hakkındaki şüphecilikleri ise iyi bir fırsatı kaçırmalarına sebep olabilir. Bununla birlikte, sinizm en azından bir noktada hem birey için hem de örgüt için olumlu sonuçlara da sahip olabilir. Buna göre sinikler, örgütteki karar vericilerin kişisel çıkarlarına göre veya hileli davranmalarına karşı düşündüklerini açıkça ifade edebilirler ve böylece örgüt için **"vicdanın sesi"** olarak hareket etmiş olurlar. Sonuç olarak, örgütsel sinizmin, örgütler için ne tam olarak iyi ne de tam olarak kötü olduğu söylenemez.[73] Çalışanları motive etmek ve ayakta tutmak için örgütsel girişimlere rağmen sinizm, dünyanın her yerinde örgütlerde artmaya devam etmektedir.[74] Günümüzde araştırmacılar, örgütsel sinizmin hem birey hem de örgüt açısından ciddi sonuçlarının bulunduğunu ileri sürmektedirler. Örgüt açısından örgütsel sinizm, genellikle bir olumsuz sonuçlar silsilesiyle ilişkilendirilmiştir.[75]

- Örgütsel dürüstlükten yoksunluk
- Örgütsel adaletin bulunmadığı yönünde dedikodu
- Haksız terfilerin yapıldığı yönünde dedikodu
- Örgüt strateji ve politikalarının eleştirilmesi
- Örgütsel bağlılığın azalması
- Erken emekliliklerin artması
- Ait olma duygususun azalması

---

[71] Abraham, s. 270.
[72] Walter D. Davis and William L. Gardner, "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism:An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective", **The Leadership Quarterly,** 15(2004), s. 442.
[73] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 347.
[74] Öncer, s. 8.
[75] Öncer, s. 5.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Bu bölümde amaç, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını tanımlayarak bu konuyla ilgili kavramları (Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet, Örgüte Adanma, Motivasyon, Prososyal Örgütsel Davranışlar, Biçimsel Rol Davranışları, Fazladan Rol Davranışı, Psikolojik Sözleşme) açıklamak ve ÖVD ile ilgili teorilere ve boyutlarına yer vererek son olarak da ÖVD'yi ortaya çıkaran faktörleri ve ÖVD'nin sonuçlarını belirtmektir.

Örgütsel vatandaşlık konusunda hem yerli hem yabancı literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Burada çalışma konusu ile ilgili görülen çalışmalardan bazılarına sonuçları bakımından yer verilmiştir.

ÖVD, bireyin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı davranışlardır ve altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Örneğin, bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa bu, işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu gösterir.[76]

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında övd ile en çok ilişkisi kurulan kavram iş tatminidir. Demirel ve Özçınar'ın (2009) yaptığı çalışma bunlardan biridir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş ve örgütsel vatandaşlık düzeyi arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyinin de yükseldiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre, iş tatmininin %64'ü örgütsel vatandaşlık davranışı tarafından sağlanmakta olduğu görülmüştür.[77] Bir diğer çalışmanın

---

[76] Ferudun Sezgin, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1 (2005), s. 320.

[77] Yavuz Demirel ve M. Faruk Özçınar, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:1 (Ocak 2009), s. 142.

sonuçlarına göre, iş tatmininin her boyutunun vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.[78]

Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, öğrencilerin not ortalamalarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütlerini seven, bağlılık gösteren ve gönüllü olarak katkıda bulunma eğiliminde olan öğrencilerin derslerinde başarılı olduğu anlaşılmıştır. Bir diğer sonuç, öğrencilerin tekrara kaldıkları ders sayısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin düştüğüdür. Bunların yanında, öğrencilerin yaşları ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ve ilerleyen sınıflarda daha zayıf bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Son olarak da, gece öğrencilerinin gündüz öğrencilerine göre daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ve öğrencilerin öğrenim gördükleri bölümler ile örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.[79]

Bir diğer çalışmaya göre, dönüşümcü liderlik davranışı ve örgütsel adalet algıları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.[80]

İnsan kaynakları uygulamaları ve hizmet kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya göre; örgütün bir bütün olarak insan kaynakları felsefesi, seçim yapma ve sosyalleştirme uygulamaları, değerleme sistemi ve ödül yapısı, konulan kuralların derecesi ve katı iş tanımları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteklerini ve yeteneklerini etkileyeceği belirtilmiştir. Sonuç olarak çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı miktarının hizmet kalitesinde olumlu bir etkiye sahip olacağı belirleniştir.[81]

---

[78] Thomas S. Bateman and Dennis W. Organ, "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationshıp Between Affect and Employee Citizenship", **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.4 (1983), s. 592.

[79] Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** sayı:20 (Ocak-Haziran 2003), s. 129.

[80] C. Cüneyt Arslantaş ve Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007/1, s. 277.

[81] Elizabeth Wolfe Morrison, "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality", **Human Resource Management,** Vol. 35, Number. 4 **(**Winter 1996), s. 509.

Bir diğer çalışmanın sonuçlarına göre ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının çalışanların gönüllü olarak ve örgütsel etkinliği artırmaya yönelik gerçekleştirdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırdığı tespit edilmiştir.[82]

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

Günümüzde işletmeler daha etkin olabilmek için çalışanlarından en üst düzeyde istifade etmeye çalışmalıdır. Biçimsel roller dışında sergilenen çalışan davranışlarının işletme başarısına katkısı, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.[83]

Başarılı örgütler, resmi görev sorumluluklarının ötesinde sorumluluklar üstlenen ve ellerinin altındaki işleri tamamlamak için zaman ve enerjilerini serbestçe harcayan çalışanlara sahiptirler.[84]

Örgütsel vatandaşlık davranışı, son yıllarda araştırmalarda üzerinde çok durulan bir konu olmaya başlamıştır.[85] Chester Barnard (1938), biçimsel rollerin ötesinde gösterilen davranışlara olan ihtiyaçtan açık bir şekilde bahseden ilk kişidir.[86]

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusuna karşı duyulan bu ilginin geçmişi 1964 yılında Katz'ın, etkili örgütlerin çalışanlarına rol tanımlarının ötesinde yaratıcı ve kendiliğinden gerçekleşen (spontaneous) davranışlar sergilemelerine izin verdiğini iddia ettiği çalışmasına kadar dayanır.[87]

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı Dennis Organ ve arkadaşları tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılmıştır.[88] Literatürde en çok kullanılan tanım

---

[82] Sabiha Sevinç Altaş ve Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", **Öneri,** C.7, S.28 (Haziran 2007), s. 54.

[83] Sevinç Köse, Burak Kartal ve Nilgün Kayalı, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı:20 (Ocak-Haziran 2003), s. 16.

[84] Michael F. DiPaola and Wayne K. Hoy, "Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students", **The High School Journal,** (Feb/ Mar 2005), s. 35.

[85] Samuel Y. Todd and Aubrey Kent, "Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior", **North American Journal of Psychology,** Vol.8, No.2 (2006), s. 253.

[86] Deborah L. Kidder and Judi Mclean Parks, "The good soldier: who is s(he)?", J**ournal of Organizational Behavior,** 22 (2001), s. 942.

[87] Todd and Kent, s. 253.

[88] C. Ann Smith, Dennis W. Organ and Janet P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology,** Vol. 68, No. 4 (1983), s. 653.

da yine Organ (1988) ‘ a aittir. Organ daha sonra yaptığı çalışmalarda ÖVD tanımını geliştirmiş ve bu davranışı "İyi Asker Sendromu" olarak da adlandırmıştır.[89]

Organ (1988), bu kavramı örgütün formel ödül sistemi tarafından açıkça ele alınmayan, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttıran, çalışanların ekstra rol çabaları olarak tanımlar ve 5 boyutta inceler. Bu boyutlar; yardımseverlik, vicdanlılık, , nezaket, sivil erdem ve centilmenliktir.[90]

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almadan, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmıştır.[91] Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların, bireyin organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmiştir.[92]

İş tanımlarında belirtilen ve resmi olarak değerlendirilen görevlerin ötesindeki bu tür fazladan ve işle ilgili olan davranışlar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) olarak adlandırılır. İşle ilgili problemlerde iş arkadaşlarına yardımcı olmak, gelen emirleri şikâyet etmeden kabul etmek, çalışma ortamının temiz ve düzenli olmasına yardım etmek gibi davranışlar ÖVD’ ye örnek verilebilir.[93]

Çalışanlar tarafından ekstra/fazladan olarak algılanan davranışlar yöneticiler tarafından aslında beklenen davranışlardır ve bunlar örgütsel iletişim, motivasyon, değerlendirme, ücret ve terfi uygulamalarında etkiye sahiptir.[94]

---

[89] Dennis W Organ, “Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time”, **Human Performance,** 10(2), 1997, s. 85.

[90] Dennis W. Organ**, Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome,** Lexington, MA: Lexington Books, (1988)’dan Müjdelen Yener, Sinem Ergun Aykol, “Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt:14, Sayı:1 (2009), s. 258.

[91] Dennis W. Organ**, Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome,** Lexington, MA: Lexington Books, (1988)’dan Mahmut Özdevecioğlu, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** sayı: 20 (ocak-haziran 2003), s. 117-118.

[92]Janset Özen İşbaşı, “Çalışanların Yöneticilerin Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000), s. 4

[93] Bateman and Organ, s. 588.

[94] David L. Turnipseed and Ali Rassuli, “Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study Among Managers and Employees”, **British Journal of Management,** Cilt:16 (2005), s. 241.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak "biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkin ve etkili fonksiyonlarının bir arada ilerlemesini sağlayan bireysel davranışlar" olarak ifade edilmektedir.[95] Geçmiş yıllarda bu tür davranışa "iyi asker davranışı" ya da "iyi asker sendromu", "prososyal örgütsel davranış" ve "örgütsel spontanelik" gibi isimler de verilmiştir.[96]

Tanımda yer alan "zorlayıcı olmayan" ifadesi ile bu davranışlardan, iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş tanımı veya rol gereklerini yerine getirmek değil, kişisel seçime dayanan ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmasını içermeyen davranışlar olduğu ifade edilmektedir.[97]

ÖVD, işgörenlerin kendi isteklerine bağlı olarak sergileyebilecekleri, kişisel isteğe ve gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak görülmesine rağmen, örgütün resmi görev tanımlarında da böyle davranışların sergilenmesi gerektiği ya da bu tür rol fazlası davranışların ödüllendirileceği belirtilebilir.[98]

ÖVD, davranıştan daha üstün bir görevi ifade eder. Davranış, örgüt üyelerinin örgütsel görev ve etkinliklerini gerektirmezken, ÖVD ise örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içerir ve örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektirir. Bu nedenle ÖVD, kurumun genel performansı ile büyük ölçüde bağlantılıdır.[99]

Sonuç olarak ÖVD, amirlere yardımcı olan gönüllü davranışlardan oluşur. Örgüte yeni katılanlara yardım etme, diğerlerinin haklarını yememe, ilave mola vermeme, işletme toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma ve ÖVD'ye yönelik temel işlerle ilgili sorunlarda diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme gibi davranışları içermektedir. Bu davranışların ortak özelliği ise iş sözleşmeleriyle tanımlanmamış yani ekstra-rol davranışı kalıplarına benzer içerikte olmasıdır.[100]

---

[95] Münevver Çetin, Yüksel Yeşilbağ ve Bülent Akdağ, "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı:17 (2003), s. 41.
[96] Deniz Tasçı ve Umut Koç, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt:7, Sayı: 2 (2007), s. 374.
[97] A. Zafer Acar, Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 7 (1) 2006, s. 3.
[98] Sezgin, s. 321.
[99] Acar, s. 2.
[100] Acar, s. 3.

MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, ÖVD'ye son zamanlarda artan ilginin iki sebebi olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi; bu davranış sonucunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında dikkate alınmasıdır. İkincisi; bu davranışın örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır.[101] ÖVD'nin bilimsel araştırmalarda ilgi görmesinin nedeni, örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır.[102] Bu nedenle, çalışanların performansını etkileyen ve şirket performansını attıran örgütsel vatandaşlık davranışları gibi ekstra rol davranışları işletmeler için çok önemli bir unsur haline gelmiştir.[103]

ÖVD' ye ilişkin tanımların ortak noktası, bu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayalı olarak sergilenen rol fazlası davranışlar olarak görülmesi ve bunların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmasıdır.[104]

Birey samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD karşısında herhangi bir dışsal ödül beklemez. Örneğin, bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışıyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir.[105]

Örgütlerin etkililiği, maddi kaynakların niceliğinden çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır. İşgörenlerin, formel görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar bile, diğer çalışanlara yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını yaparak ekstra çaba göstermeleri, örgütün başarısı için önemlidir. Bundan dolayı, ÖVD'nin boyutları,

---

[101] Scott B. Mackenzie, Philip M. Podsakoff and Michael Ahearne, "Some Possible Antecedentsand Consequencesof In-Role And Extra-Role Salesperson Performance", Journal of Marketing, Cilt:62 (July 1998), s. 87.

[102]Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie, "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", **Human Performance,** 10 (2) (1997), s. 134.

[103] Müjdelen Yener ve Sinem Ergun Aykol, "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Cilt:14, Sayı:1 (2009), s. 257.

[104] Sezgin, s. 319.

[105] Sezgin, s. 320.

bilimsel araştırmalarda kullanılmış ve ÖVD'nin bireysel ve örgütsel performansa olumlu katkılarının olduğu görülmüştür.[106]

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi ve iş tanımları tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, yerine getirilmesi zorunlu olmayan, gönüllülük esasına dayalı ve organizasyonun fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilebilir.[107]

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Bu dönemde dünyada yaşanan sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler örgütleri değişime ve bu sürecin bir gereği olarak da çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla değer vermeye itmiştir. Bu noktada değişimin gerekliliğini fark eden ve gerekli dönüşümü sağlayan örgütler varlıklarını devam ettirmiş, dönüşemeyenler ise ya küçülmüş ya da yok olmuştur. ÖVD; örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle ÖVD örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi bireylerinin sadakati, çalışması, özverisi ve bağlılıklarıyla yakından ilgili olmaktadır.[108] ÖVD, örgütün sosyal mekanizmasına işlerlik kazandırdığı için önemlidir.[109]

Çalışanlara gerçek anlamda tatmin olmalarını sağlayabilecek görevler verildiğinde ya da kendilerine ilham veren liderlere sahip olduklarında ve bunların bir sonucu olarak da işlerinden memnuniyet duyan ve örgütlerine karşı bağlılık duygusu ile hareket eden bireyler büyük ihtimalle resmi iş gereklerinin ötesinde davranışlar sergilemeye başlayacaklardır.[110]

---

[106] Sezgin, s. 335.
[107] Sait Gürbüz, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1 (Bahar 2006), s. 50.
[108] H. Nejat Basım ve Harun Şeşen. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karsılaştırma Çalışması". **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.** 61, 4 (2006), s.2.
[109] C. Ann Smith, Dennis W. Organ and Janet P. Near, ss. 653-654.
[110] Mark C. Bolino, william H. Turnley and James M. Bloodgood, **"**Citizenship Behavior and The Creation of Social Capital in Organizations", **Academy of Management Review, ss. 505-522,** Vol. 27, No. 4 (2002), s. 505.

İşe gelemeyen bir mesai arkadaşına yardımcı olma, işin resmi olarak gerektirmediği, ancak örgüt açısından önemli olan şeyleri yapmaya gönüllü olma, iş tanımının bir parçası olmasa bile, yeni gelen işgörenlerin sosyalleşmelerine yardım etme, diğer işgörenlere zorlukları aşmalarında destek olma, denetçilere ya da yöneticilere işlerinde yardımcı olma, onlara destek verme, örgüte katkıda bulunacak yeni ve yaratıcı düşünceler önerme, gerekenden daha fazla işe katılım gösterme (örneğin, yasal hakkından daha az izin alma) ve işe gelemeyeceği zamanlar önceden haber verme gibi davranışlar, ÖVD olarak değerlendirilmektedir.[111]

Bireyin samimi duygularla ve gönüllü olarak yaptığı ÖVD'nin altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmaz. Bir işgörenin, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çalışması ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım etmesi örgütsel vatandaşlık davranışına örnek olarak verilebilir.[112]

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar

2.2.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; değerlerin uluslararasılasması ve örgütün amaçları ile bütünleşme ile ilgili bir kavram olarak, örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karsı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır.[113]

Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini göreli olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilebilir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir.[114]

ÖVD herhangi bir zorlama olmadan çalışanların kişisel tercihleri ile ortaya çıkan davranışları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, örgüte psikolojik bir bağlılığı

---

[111] E. Kevin Kelloway ve diğerleri, "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs". **International Journal of Selection and Assessment,** Cilt:10, Sayı:1/2 (March/June 2002), s. 150.
[112] Sezgin, s. 320.
[113] Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Kara, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki ilişkileri incelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi,** Celal Bayar Üniversitesi İİBF Manisa, Cilt:13 Sayı:2 (Yıl:2006), s. 78.
[114] Köse, Kartal ve Kayalı, s. 7.

ifade etmektedir ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına katkı sağlayabilmektedir.[115]

2.2.2 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içinde adaletin bulunduğuna dair algılarının, verimlilikleri ve işlerindeki etkinlikleri üzerindeki etkileri üzerine odaklanmıştır. Örgütsel adalet, ödül sisteminin ve örgüt içi kazanımların dağıtımının adil olmasını içerir. İş verme, terfi ve ücret sisteminde eşitliğin sağlanması, kişiler arası fırsat eşitliğinin oluşturulması ve algılanması gerekmektedir.[116]

Örgütsel adalet, literatürde ÖVD ile en çok ilişkisi tespit edilen kavramlardan biridir. Schappe (1998), örgütsel vatandaşlık davranışının; iş tatmini, bağlılık, adalet algılamalarıyla ilişkilerine yönelik yaptığı çalışmanın sonucunda en büyük ilişkinin, bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olduğunu tespit etmiştir.[117]

2.2.3 İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işine karşı geliştirmiş olduğu tutumlara denir. Geliştirilen bu tutumlar olumlu ise tatmin düzeyi yüksek, olumsuz ise tatmin düzeyi düşük olduğu sonucuna varılır.[118] İş tatmini örgütsel vatandaşlık davranışları ile yakından ilgilidir. İş tatmini yüksek bir çalışan, çalıştığı örgüt hakkında olumlu konuşur, iş arkadaşlarına yardım eder ve kendisinden beklenenlerin üzerinde bir çaba gösterir.[119]

Demirel ve Özçınar yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlar ve çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyi arttıkça iş tatmini düzeylerinin de arttığını tespit etmişlerdir.[120]

---

[115] Mazlum Çelik, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Uygulama", (Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum, 2007), s. 102.
[116] Elif Elvan Gök, "Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli, 2007), s. 58.
[117] Stephen P. Schappe, "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior", **The Journal of Psychology**, 132(3), (1998). ss. 277-290, s. 289.
[118] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, Örgütsel Davranış, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1468, Anadolu Üniversitesi, 2. Baskı, Eskişehir, 2004, s. 75.
[119] Özkalp ve Kırel, s.79.
[120] Demirel ve Özçınar, s. 142.

2.2.4 Motivasyon

Motivasyon, genel olarak isteklendirmeyi ifade etmektedir. Özel anlamıyla ise; bireylerin davranışlarını istenilen şekilde yönlendirmek ve sonuç olarak bireylerin davranışlarında istenilen yönde değişiklik oluşturmaktır.[121]

Motivasyon ile ÖVD arasında yakın bir ilişki vardır. Motivasyon çalışanların kendilerine verilen görevleri en iyi şekilde yapmalarını sağlamaktadır. ÖVD üzerinde direkt olarak etkili değildir. Ancak, motivasyon yaratmak için yönetim ve örgüt yapısıyla ilgili alınan tedbirler, ÖVD'yi etkilemektedir. Motivasyon olmadan ÖVD'den bahsedilememekte, fakat motivasyon tek başına ÖVD için yeterli olmamaktadır.[122] Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt açısından sahip oluğu değerin farkında olan yöneticiler tarafından artırılabilir.[123]

2.2.5 Prososyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış)

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının içerdiği "diğerlerine yardımcı olma" unsurunun geniş bir yelpazesidir ve hem örgüte hem bireye yardımcı olabilecek davranışlardır. Bu tür davranışlar iş sözleşmesi ile açıkça tanımlanmamış ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir ceza uygulanması söz konusu olmayan davranışlardır. Bundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışı, prososyal örgütsel davranışların alt oluşumu olarak düşünülebilir.[124] Yardımcı olmak, paylaşmak, bağışta bulunmak, işbirliği yapmak ve gönüllülük gibi davranışlar prososyal davranış türleridir.[125]

Brief ve Motowidlo (1986), prososyal örgütsel davranışları[126],

- **a.** Örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen,
- **b.** Kişilerin örgütteki rollerini yerine getirirken etkileşimde bulundukları bir bireye, guruba veya örgüte yönlendirilen,
- **c.** Bu davranışların yöneltildiği birey, grup ya da örgütün refahını artırmak niyetiyle sergilenen davranışlar şeklinde tanımlamaktadırlar.

---

[121] Çelik, s. 105.
[122] Çelik, s. 107.
[123] Turnipseed and Rassuli, s. 241.
[124] Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, s. 41.
[125] Arthur P. Brief and Stephan J. Motowidlo, "Prosocial Organizational Behaviors", **Academy of Management Review,** Vol. 11, No. 4 (1986), s. 710.
[126] Brief and Motowidlo, s. 711.

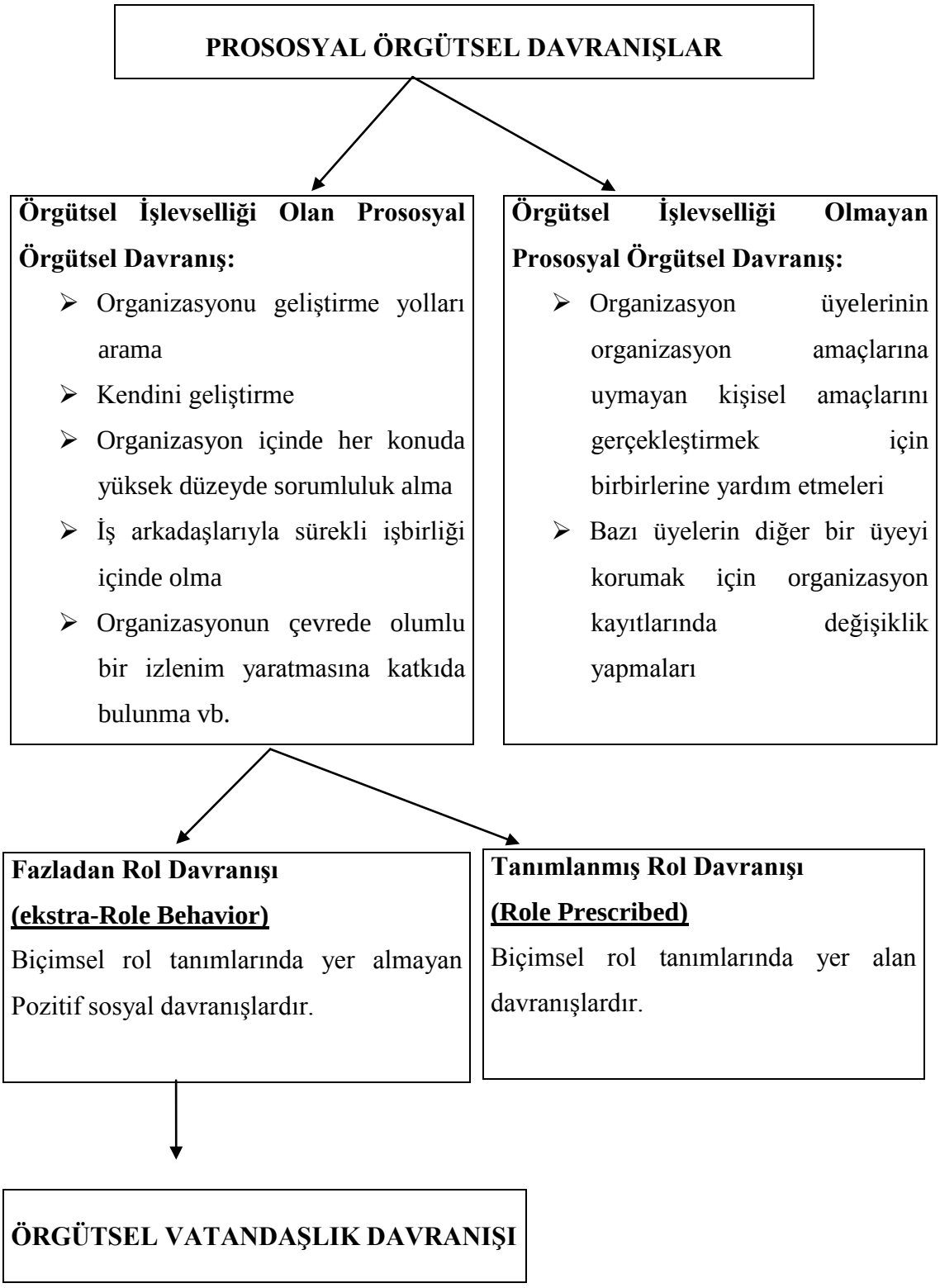
Prososyal davranış tipleri arasında birtakım önemli ayrımlar vardır. Birinci ayrım, prososyal davranışlar, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulundukları için işlevseldir, ancak örgütsel işlevselliği olmayan prososyal davranış tipleri de vardır. Bunlara örnek olarak, çalışanların örgütün amaçları ile uyuşmayan amaçlarını gerçekleştirmek için birbirlerine yardım etmeleri veya bir kişiyi hak ettiği bir kınamadan korumak için örgüt kayıtlarında bilerek değişiklik yapmak verilebilir. Ancak bunlar örgütsel etkinliği azaltan davranışlardır ve işlevsel değildir.[127]

Bir diğer ayrım da fazladan rol ve tanımlanmış rol ayrımıdır. Tanımlanmış prososyal davranışlar, bireyin işinin resmi bir parçası olarak belirlenmiş davranışlardır. Buna örnek olarak bir satış temsilcisinin, verilen talimat üzerine müşterilere nazik ve yardımsever davranması veya aynı projede çalışan bir araştırma ve geliştirme takımı üyesinin verilen talimat üzerine diğer takım üyeleri ile işbirliği içinde olması bunlara örnek olarak verilebilir. Bu tür prososyal davranışlarda, yardım etme, paylaşma ve işbirliği gibi davranışlar iş performansının olağan boyutları olarak kabul edilir.[128]

Prososyal davranışlarda bir diğer ayrım da bu davranışların yöneltildiği hedef ile ilgilidir. Bu hedef genellikle, bireylerin işlerini yaparken etkileşimde bulundukları kişilerdir. Bu kişiler iş arkadaşları veya örgüt ürün ve hizmetlerinden yararlanan müşteriler olabilir. Prososyal davranışlar yalnızca bireye yönelik değil aynı zamanda bir birim olarak örgüte yönelik de olabilir. Örgüt amaçları için ekstra çaba göstermek, örgüte gönüllü hizmette bulunmak, örgüte duyulan bağlılık hisleri bu davranışlara örnektir.[129] Bu sınıflandırma aşağıda şekil üzerinde gösterilmiştir.

[127] Brief and Motowidlo, s. 711.
[128] Brief and Motowıdlo, ss. 711-712.
[129] Brief and Motowidlo, s.712.

Şekil 1: Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (işbaşı, 2000)[130]



[130] İşbaşı, s. 20.

2.2.6 Biçimsel Rol Davranışları (In-Role Behavior)

Biçimsel rol davranışı, örgütsel düzenin temelini oluşturan ve olması gereken ya da yapılması beklenen davranışlardır. Biçimsel rol davranışı, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmaktadır ve iş görenler yerine getirmeleri gereken davranışlarda başarılı olmazlarsa örgütün vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir.[131]

Biçimsel rol davranışları, işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan davranışlardır. Çalışanlar bu tip davranışlarını aksattıklarında ya yönetim tarafından iş akitleri feshedilmekte veya cezalandırılmakta; ya da işletmeler zarar görmektedir. Bu yüzden biçimsel rol davranışları hem çalışanların hem de işletmelerin varlıklarının sebebini teşkil etmektedir. Biçimsel rol davranışları ÖVD dışında olan davranışlardır.[132]

2.2.7 Fazladan Rol Davranışı (Ekstra-Role Behavior)

Fazladan rol davranışı veya ekstra rol davranışı olarak adlandırılan bu tür davranışlar çalışanların yaratıcı ve içten davranışları olarak tanımlanabilir. Fazladan rol davranışları örgütsel etkinliği artıran ve kolaylaştıran biçimsel olmayan ortak eylemleri, gönüllü bir şekilde gerçekleşen davranışları ve yardımseverliği içermektedir.[133] Ekstra-rol davranışına örnek olarak, diğer örgüt bireylerine yardım etme, örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, gerekli olmadığı halde görev üstlenme, amirler ile iyi ilişkiler içinde bulunma ve verilen görevleri şikâyetçi olmadan yerine getirme gibi davranışları kapsamaktadır.[134]

Buna göre fazladan rol ya da ekstra-rol davranışı ödüllendirmenin haricinde gerçekleşmekte iken, biçimsel rol davranışı ise biçimsel ödüllendirmeye dayalı olarak gerçekleşmektedir. Ekstra-rol davranışı örgüt içerisinde bulunan yurttaşlık duygularından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle ekstra-rol davranışı biçimsel gereksinmeler olmaksızın işgörenlerin faaliyetlere örgüt adına gönüllü olarak katılmaları ile meydana gelmektedir.[135]

---

[131] Acar, s. 3.
[132] Çelik, ss. 111-112.
[133] Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, s. 41.
[134] Çelik, s. 112.
[135] Acar, ss. 3- 4.

2.2.8 Örgütsel Spontanlık (Organizational Spontaneity)

Beş tür örgütsel spontanlık davranışı vardır; iş arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütü korumak, yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek ve iyi niyetli olmak. İş arkadaşlarına yardımcı olma davranışı; hedeflere ulaşmayı ve görevleri yerine getirmeyi kolaylaştıran her türlü çalışanların karşılıklı olarak gerçekleştirdikleri her türlü gönüllü yardımları içerir. Örgütü koruma davranışı; yangın ihtimali olan durumları bildirmek, kapıları güvenli bir şekilde kilitli tutmak, şüpheli durumları bildirmek gibi örgütün mal varlığını ve insanların yaşamını korumaya yönelik olarak çalışanların yer aldıkları her türlü gönüllü davranışları içerir. Yapıcı önerilerde bulunma davranışı; örgüt içerisinde çalışanların her türlü yaratıcı ve yenilikçi önerilerde bulunmalarını ifade eder. Kendini geliştirme davranışı; çalışanların, örgüte daha fazla katkıda bulunabilmek adına bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik attıkları her türlü adımı ifade eder. İyi niyetli olmak davranışı; örgüt üyelerinin, örgütü daha büyük topluluklara karşı iyi bir şekilde temsil etmek amacıyla örgütün etkinliğine katkıda bulunacak her türlü çabayı ifade eder.[136]

2.2.9 Psikolojik Sözleşme

Psikolojik kontrat, kişi ile karşı taraf arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının şartlarına ve kurallarına ilişkin bireysel bir inanç olarak tanımlanmaktadır ve taraflardan birinin geleceğe yönelik bir söz verildiğini, bir katkı sağlandığını ve böylece gelecekte bir takım faydalar sağlamak için bir zorunluluk oluşturulduğunu düşündüğünde ortaya çıkmaktadır.[137]

İş ilişkisi içerisinde psikolojik sözleşmeyi anlamamız örgütsel vatandaşlık davranışını da daha iyi anlamamızı sağlayacaktır. İlk olarak, psikolojik sözleşme iş ilişkisindeki işçi-işveren şeklindeki karşılıklı ilişkiye dikkat çekmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi sorumluluklarının ötesine geçmeleri üzerinde durmaktadır. İşverenlerde çalışanlar gibi resmi sorumluluklara sahiptirler ve onlar da bu sorumluluklarını yerine getirmede başarısız olabilecekleri gibi tam

---

[136] Jennifer M. George and Gareth R. Jones, "Organizational Spontaneity in Context", **Human Performance**, 10(2) 1997, s. 154-155

[137] Sandra L. Robinson and Denise M. Rousseau, "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm", **Journal Of Organizational Behavior,** Vol. 15 (1994), s. 246.

anlamıyla yerine getirebilirler veya beklenenden daha fazlasını yaparak bu sorumluluklarının ötesine de geçebilirler.[138] Robinson ve Morrison'un (1995) yaptığı bir çalışmanın sonuçları da bu düşünceyi desteklemektedir. Buna göre, eğer çalışanlar işverenlerinin sözleşmelerinin gereğini yerine getirmediklerine inandıklarında büyük ihtimalle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeyeceklerdir.[139]

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

Literatürde birçok davranışın sebeplerinin ve sonuçlarının açıklanmasında bazı temel teorilere atıf yapılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesi bakımından da bu kavramın temelini oluşturan birtakım teoriler vardır. Bu teorilerden bazıları aşağıda incelenecektir.[140]

2.3.1 Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal değişim teorisi, örgütte amirlerin adaletli davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanır. Böylece yaşanacak bir değişim söz konusudur. Amirler astlarına adaletli davrandığında değişim ilkesine göre çalışanların vereceği tek karşılık ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır.[141]

Sosyal Mübadele Teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau örgütlerde sosyal ve ekonomik değişim ayrımını yapmıştır. Sosyal değişimle ekonomik değişim arasındaki farkı açıklamak için şöyle bir örnek verilebilir. Bir işletmenin çalışanı, patronunun gözüne girmek ve terfi edebilmek için sıkı çalışıyorsa burada bir ekonomik değişim vardır. Aynı kişi, işine duyduğu saygı ve patronuna duyduğu minnet duygusu nedeniyle işini iyi yapmaya çalışıyorsa, burada da sosyal değişim vardır.[142]

---

[138] Sandra L. Robinson and Elizabeth Wolfe Morrison, "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", **Journal of Organizational Behavior,** Vol. 16 (1995), ss. 290-291.
[139] Robinson and Morrison, s. 296.
[140] Gürbüz, s. 52.
[141] Burç Altınbaş, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 24.
[142] Çelik, s. 90.

2.3.2 Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Eşitlik teorisinin temeli örgüt içindeki bireylerin diğer bireylerle kıyaslama yapmasına dayanır. Buna göre bireyler örgütün kendilerine ve diğerlerine sunduğu olanakları karşılaştırır ve örgütün adil olup olmadığını anlamaya çalışır. Eşitlik teorisinin alt yapısı J. Stray Adams tarafından oluşturulmuş ve geliştirilmiştir.[143]

Eşitlik Teorisinin özünde, örgütsel adalet bulunmaktadır. Adalet kelime anlamıyla; hak ve hukuku gözetme, hak ve hukuku yerine getirme gayretini ifade etmektedir. Adalet kavramının söz konusu olduğu yerde, dağıtılacak kaynaklar ile dağıtımdan pay alacak taraflar bulunmaktadır. Taraflar, kişiler olabileceği gibi, örgütün bazı birimleri de olabilmekte; kaynaklar ise, sadece maddi kaynakları ifade etmemekte, manevi kaynakları da kapsamaktadır. Örgütsel adalet ise; çalışanların performansları ve iş tatminleri üzerinde etkili olmakta, örgütlerin işleyişine katkı sağlamaktadır.[144]

2.3.3 Vekâlet Teorisi (Agency Theory)

Vekâlet, bir kişi ya da grup adına harekette bulunan kişiye vekil (agent), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekâlet veren denir. Vekâlet veren ile vekil arasındaki ilişki ise, vekâlet ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Vekâlet veren istediği sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar. Vekâlet ilişkisinde vekile, vekâlet veren adına harekette bulunma yetki ve sorumluluğu verilmektedir.[145]

Vekâlet veren-Vekil yaklaşımı, iki taraf arasında işbirliğini sağlayacak optimal bir ilişki düzeni geliştirmekle ilgilidir. Amaca ulaştıracak işlerde vekil daha fazla bilgiye sahiptir. Vekâlet veren, birtakım kontrol teknikleri ile vekilin amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesini denetlemek ister. Bu sorunun nasıl çözümleneceği vekâlet yaklaşımının ilgilendiği konular arasındadır.[146]

---

[143] Altınbaş, s. 25.
[144] Çelik, s. 90.
[145] www.ingilizcefinans.com
[146] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** 11. Bası, Arıkan: İstanbul, 2007, s. 273.

2.3.4 Lider-Üye Değişimi Teorisi (Leader-Member Exchange Theory)

Lider üye değişim teorisi, çalışanların göstermiş oldukları ÖVD'nin sebeplerini, yöneticileri ile olan ilişkilerine dayandırmakta ve bu ilişkinin seviyesine göre ÖVD'nin seviyesinin değiştiğini iddia etmektedir. Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişkileri sayesinde çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşmakta ve çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir.[147]

Lider üye değişim teorisi, liderlerin çalışanlarıyla sosyal bir değişim ilişkisi kurdukları ve bu değişim ilişkisinin liderlerin her bir çalışana karşı davranış şeklini etkilediği varsayımına dayanır. Kaliteli bir değişim ilişkisi, kişiler arası çekim ve karşılıklı etki seviyesini artıran karşılıklı güvene, desteğe ve lider ile çalışanlar arasında oluşan bağlılık duygularına dayanır.[148]

Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında kullanılan yukarıda açıklaması yapılan temel teorileri dikkate aldığımızda kişilerin örgütsel vatandaşlık sergileme nedenleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir[149];

- Çalışanlar iş ortamındaki uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve üstlerine karşı olumlu tutum geliştirecek ve bunun sonucunda da ÖVD gösterebileceklerdir.
- Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve böylece örgütün yararına olan örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlar sergileyebilir. Buna göre, yüksek katılım seviyesine sahip ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılayan çalışanın yüksek seviyede bir ÖVD göstermesi beklenebilir.
- Birey sergileyeceği davranış sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğini düşünürse bu durumda yine ÖVD sergileyebilir.
- Çalışan ortaya koyacağı olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağına, kariyer hayatı boyunca, gösterdiği bu tür davranışlarının kendine çeşitli ödül ve teri getireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebilir.

---

[147] Çelik, s. 90.
[148] Ali Asgari ve diğerleri, "The Relationship Between Leader-Member Exchange, Organizational İnflexibility, Perceived Organizational Support, İnteractional Justice And Organizational Citizenship Behaviour**", African Journal of Business Management,** Vol.2 (8) (August 2008), s. 139.
[149] Gürbüz, s. 54.

- Birey iş tanımı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse veya örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımında yerine getirilmesi gereken bir görev ve sorumluluk olarak düşünüyorsa bu durumda yine ÖVD sergileyebilir.
- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için ve iyilik olması düşüncesiyle karşılıksız bir şekilde ÖVD sergileyebilir.

2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Smith, Organ ve Near 1983 yılında yaptıkları çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışını temelde iki boyutunun bulunduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; Özgecilik (Diğerlerini Düşünme/Yardımseverlik) ve Genel Uyum boyutlarıdır. Özgecilik, gerekli durumlarda belli bireylere yardım etme davranışıdır. Bir diğer boyut olan Genel Uyum ise, daha çok kişisel olmayan bir vicdanlılık türü ve 'doğru ve uygun' olan şeyleri belli kişiler için değil de sistem adına yapan bir tür 'iyi asker' ya da 'iyi vatandaş' sendromu olarak tanımlanabilir.[150] Organ ise 1988 yılında örgütsel vatandaşlık davranışı için beş boyut geliştirmiştir[151]:

- Özgecilik/Diğerlerini Düşünme/Altruism
- Vicdanlılık/ İleri Görev Bilinci/ Constientiousness
- Nezaket Tabanlı Bilgilendirme/ Courtesy
- Sivil Erdem/ Organizasyonun Gelişimine Destek Verme/ Civic Virtue
- Gönüllülük ve Centilmenlik/ Sportmanship

Bu boyutlar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.4.1 Özgecilik/Diğerlerini Düşünme/ Altruism

Özgecilik, bir yardım davranışı türü olarak doğrudan belli kişileri hedef alır. Bu davranış örneğin birinin bir problemi olması, yardıma ihtiyaç duyması veya bir çeşit hizmet talep etmesi gibi durumlarda ortaya çıkar.[152]

---

[150] Smith, Organ and Near, ss. 661-662.
[151] Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004. s.19.
[152] Smith, Organ and Near, s. 661.

Örgütteki işgörenlerin, belirgin olarak uzman işgörenlere ve diğer işgörenlere yardım ederek onların performanslarını arttırmak amacıyla yapılan ve bireysel performansı artırarak grup verimliliğini de olumlu yönde etkileyen davranışlardır. Uzman kişilerin ya da kıdemli işgörenlerin hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesidir.[153]

2.4.2 Vicdanlılık/ İleri Görev Bilinci/ Constientiousness

İşgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışının üzerinde bir davranışı yani olması beklenenden daha fazlasını yapmayı ifade eder. İşgörenlerin olumsuz şartlarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları, işgörenin bitirmesi gereken iş mesai saati gelmesine rağmen işini yapmaya devam etmesi bu boyuta örnek olarak verilebilir.[154] Dakiklik, çay/kahve ve yemek aralarını dikkatli kullanmak, örgüt içi toplantılara düzenli katılmak ve örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak da vicdanlılık davranışlarına örnek teşkil eder.[155]

2.4.3 Nezaket Tabanlı Bilgilendirme/ Courtesy

Nezaket boyutu, organizasyon içindeki işbölümünden kaynaklanan karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir.[156] Başkalarının işlerini etkileyecek konularda hareket etmeden veya karar almadan önce diğerlerini bilgilendirme temeline dayanan davranışları ifade eder.

2.4.4 Sivil Erdem/Örgütün Gelişimine Destek Verme/Civic Virtue

Sivil erdem, örgüt içerisindeki bilgilendirme notlarını ve okuma ve düzenlenen toplantılara katılma gibi davranışları ifade eder[157] ve işgörenlerin, örgütün imajına katkıda bulunacak etkinliklere katılmaları, sivil erdem davranışına örnek olarak verilebilir.[158]

---

[153] Çetin, ss.19-20.
[154] Çetin, s.20.
[155] İşbaşı, s. 26.
[156] Özdevecioğlu, s. 121.
[157] Kidder and Parks, s. 945.
[158] Çetin, s. 21.

2.4.5 Gönüllülük ve Centilmenlik/Sportmanship

Vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu, literatürde diğer boyutlara göre daha az ilgi görmüştür.[159] ÖVD'nin sportmenlik boyutu, işgörenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmaları anlamına gelir.[160] Centilmenlik boyutu, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları giderme anlamına gelmektedir.[161]

Övd'nin bu boyutu sayesinde yöneticiler, çalışanların işbirliği yapması konusunda daha az zaman ve enerji harcar. Böylece gönüllülük ve centilmenlik, bir çalışanın yönetici olmaksızın diğer çalışanın daha verimli olmasını sağlamasıdır. Gönüllülük ve centilmenliğin eksikliği halinde çalışma gruplarının örgüte karşı hissettiği sadakat duygusu azalır ve iş yeri atmosferi bozulur. Sadakatin azalması ve olumsuz işyeri atmosferi çalışanların verimini de olumsuz yönde etkiler.[162]

Örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesi için;[163]

- Örgüt içi ekip ve takım çalışmasının geliştirilmesi,
- Örgütsel adaletin sağlanması,
- Örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi,
- Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Örgüt içi terfi ve kariyer planlarının açıkça belirtilmesi,
- Etkili bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi,
- Uygun çalışma koşullarının geliştirilmesi,
- Örgüt içi iletişimin yaygınlaştırılması,
- Örgütsel güvenin sağlanması,
- Kişisel gelişim olanaklarının sağlanması,
- İş yükünün optimal olması,
- Örgüt içi bilgi paylaşımının yaygınlaştırılması yönünde çabalar sarf edilmesi önerilebilir.

---

[159] Philip M. Podsakoff ve diğerleri, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management,** , Vol. 26, No. 3 **(**2000), s. 517.
[160] Sezgin, s. 324.
[161] Özdevecioğlu, s. 121.
[162] Acar, ss. 7-8.
[163] Demirel ve Özçınar, ss. 142–143.

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Ortaya Çıkaran Faktörler

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri için birtakım faktörlerin bulunması gerekmektedir. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır.

2.5.1 Kişisel Faktörler

- **Olumlu iş unsurları:** Olumlu özelliklere sahip işlerde sahip çalışanlar yaptıkları işten memnuniyet duyacak ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye daha istekli olabileceklerdir.
- **Çıkarcılık:** Çıkarcılık Örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkileyecektir.
- **Bağlılık:** Örgüte duyulan bağlılık, çalışanın kendini göreli olarak çalıştığı örgütle tanımlama ve o örgütle ilgilenme derecesi olarak kabul edilebilir. Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergileyebilir.[164]

2.5.2 Çevresel/Durumsal Faktörler

- **Örgüt değerleri**: Örgüt değerleri ile üyelerin değerlerinin uyuşması üye tatminini artması ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlar.[165]
- **İşin özellikleri**: Çalışanın yaptığı işten özellikleri itibariyle memnun olması örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmasına zemin hazırlayacaktır.
- **Liderin özellikleri**: Liderin çalışanlara yardımcı olması ve yol göstermesi kendisi için bir vatandaşlık davranışı sayılabileceği gibi aynı zamanda çalışanlar için de örnek olacaktır.[166]

2.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Çalışanların iş ortamındaki davranışları örgütün başarısını belirleyen faktörlerden biridir. Böylece, çalışanların iş arkadaşların yardımcı olmaları veya

[164] Köse, Kartal ve Kayalı, s. 7.
[165] Altınbaş, s. 31.
[166] Altınbaş, s. 32.

gerçekten gerekli olduğunda işe ara vermeleri gibi fazladan rol davranışlarında bulunmaları örgütler açısından çok önemlidir.[167]

Küresel rekabet, örgütlerde yenilik ve sürekli değişime karşı esneklik kabiliyeti gibi kavramların önemine dikkat çekmektedir. Bundan dolayı örgütler, hayatta kalabilmelerini sağlayabilecek rekabet avantajları elde edebilecekleri yeni alanlar arayışı içerisindedirler. İnsan kaynakları, örgütler için rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için en önemli faktördür. Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş davranışları da örgütün verimliliğine katkıda bulunduğu için bu anlamda daha fazla dikkat çekmektedirler.[168] Çalışanların bir davranışı biçimsel ya da ekstra-rol davranışı olarak görmeleri nedeniyle performanslarında oluşan farklılık örgütsel vatandaşlık davranışı açısından önemli bir konudur.[169]

Diğerlerine yardım etme ve gönüllülük davranışları gösteren çalışanlar yöneticileri tarafından daha az gözetim altında tutulmakta ve kendilerine daha fazla yetki devri yapılmaktadır. Bu durumda çalışanın ödül beklemeden kendiliğinden yapmış olduğu davranışlar karşısında kendisine göreceli özgürlük sağlanması ve yetki devredilmesi yoluyla dolaylı olarak ödüllendirilmesi anlamına gelmekte ve bu durum çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.[170]

Örneğin, ÖVD'ler örgütsel başarıya aşağıdaki şekillerde katkıda bulunabilir:[171]

- Çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artması,
- Kaynakların serbest bırakılarak daha verimli amaçlar için kullanılabilmesi,
- Bakım fonksiyonu için kıt kaynakları kullanma ihtiyacının azaltılması,
- İş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanması yardımcı olması,
- Örgütün en iyi çalışanları elinde tutmak ve örgüte çekmek yeteneğini kuvvetlendirmesi,
- Örgüt performansının sürekliliğini sağlaması,

---

[167] Bihn Nga Giap ve diğerleri, "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student JobsPsychology of Excellence, Instructional Design, Job Analysis & Job Design, 2005, s. 3.

[168] Mine Türker, "Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Learning Climate Relationship", http://lexetscientia.univnt.ro/ufiles/21.%20Turcia.pdf.

[169] Acar, s. 10.

[170] Acar, s. 11.

[171] Podsakoff and Mackenzie, ss. 133-51.
ss. 136-137.

- Örgütün çevresel değişikliklere karşı daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olması,

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yararlarını şöyle sıralayabiliriz:[172]

1. Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatmini artar.
2. İşyerine bağlılık artar.
3. Motivasyon artar.
4. Kaliteli ve dikkatli isçilikle fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıpları azalır, buna bağlı olarak da maliyetler azalıp veri artar.
5. Çalışanların bağlılığı ve yeni çalışanlar için caziplik artar.

[172] Murat Güven, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki"**, (**Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006), s. 33.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili yapılmış çalışmalar ve sonuçları değerlendirilecek ve örgütsel sinizm boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları üzerine olan etkileri incelenecektir.

Sinizmin, çalışanlar üzerinde birtakım olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir. Bunlar; örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalması, tükenmişlik, yabancılaşma, güvensizlik gibi sonuçlardır. Örgütsel sinizm ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma olacağı da beklenen sonuçlar arasındadır. Nitekim yapılan çalışmalar da bu görüşleri destekler niteliktedir. Aşağıda bu konularda yapılmış olan çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

3.1 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisini İnceleyen Çalışmalar

Literatüre bakıldığında, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda da olsa birtakım araştırmalar bulunmaktadır. Sinizmin birçok sonucu çalışmalarda konu edilmiştir. Ancak en çok ilgi çeken ve üzerinde durulan sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı olmuştur. Ancak bu iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar birbirleriyle tutarlı değildirler. Bazı çalışmalarda olumsuz bir ilişki bulunduğu yönünde bir tespitte bulunulmuşken bazı çalışmalarda ise aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.[173]

Bu konuda bir araştırma Abraham tarafından 2000 yılında gerçekleştirilmiştir. Abraham bu çalışmasında işyerinde ortaya çıkan beş farklı sinizm türünü incelemiştir.[174] Bunlardan **kişilik** sinizminin doğuştan gelen bir özellik olabileceğini; **toplumsal, çalışan** ve **örgütsel değişim** sinizminin psikolojik sözleşme ihlalleri ile **iş/meslek** sinizminin ise tükenmişlik ve kişi-rol çatışması ile ilişkili olabileceğini savunmuştur. Kişilik sinizminin, örgütsel sinizmin diğer

---

[173] James, s. 33.
[174] Abraham, s. 269.

türlerinin güçlü bir öncülü yani oluşmalarında bir sebep olabileceğini belirtmiştir.[175] Örgütsel sinizm türlerinden hiçbirinin örgütsel vatandaşlık davranışını doğrudan etkilemediğini ancak kişilik ve iş/meslek sinizm türlerinin, hayata karşı olumsuz bir bakış açısı ve işle bağlarını koparma şeklindeki duyguları uyandıran yabancılaşma vasıtasıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarında yer almayı azaltabileceğini belirtmiştir.[176] Bununla birlikte toplumsal sinizmin hem iş tatminini hem de örgütsel bağlılığı artırmasının şaşırtıcı olduğunu ifade etmekle beraber bunun toplumsal siniklerin iş ortamındaki şartlarla ilgili daha gerçekçi beklentilerinin bulunduğu ve bu nedenle de iş ortamındaki hayal kırıklıklarından muhtemelen daha az etkilenecekleri şeklinde açıklamıştır.[177]

Bu konuda yapılmış bir diğer çalışma, Andersson and Bateman'ın 1997 yılında yaptıkları çalışmadır. Bu çalışmada, yüksek düzeydeki yönetici ücretlerinin, düşük örgütsel performansın ve ani işten çıkarmaların beyaz yakalı çalışanlarda sinizm oluşturduğu bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve etik olmayan davranışlarda bulunma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.[178] Andersson ve Bateman (1997), sinik çalışanların örgüt adına büyük ihtimalle daha az ekstra rol davranışı sergileyeceklerini belirtmişlerdir. [179]

Schappe (1998) örgütsel vatandaşlık davranışının; iş tatmini, bağlılık, adalet algılamalarıyla ilişkilerine yönelik yaptığı çalışmanın sonucunda en büyük ilişkinin, bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olduğunu tespit etmiştir.[180]

Bir diğer çalışmaya göre; psikolojik kontrat ihlali sinizm arasındaki ilişki incelenmiş ve çalışanların verilen sözlerin yönetim tarafından ihlal edildiğini düşünmeleri halinde işveren hakkında daha fazla sinik tutumlar oluşacağı belirtilmiştir. Bununla ilgili dikkat çekici bir sonuç da; psikolojik kontrat ihlalleri ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkide sinizmin belirleyici bir rol oynamadığı sonucudur. Yani çalışanların işverene karşı olan sinik tutumları onların işteki

[175] Abraham, s. 287.
[176] Abraham, s. 284.
[177] Abraham, s. 287.
[178] Andersson and Bateman, s. 463.
[179] Andersson and Bateman, s. 463.
[180] Schappe, s. 289.

performanslarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ya da işyerinde bulunmama seviyelerini etkilememektedir.[181]

Bir diğer çalışmada, çalışanların iş ortamındaki olumsuz ve elverişsiz durumlara gösterebileceği tepkileri içeren bir modelden bahsedilmiş (Exit, Voice, Loyalty, Neglect (EVLN) model) ve sinizmin bu modele beşinci bir değişken olarak eklenmesi önerilmiştir. Bu modele göre, çalışanlar iş ortamındaki olumsuz ve elverişsiz durumlara karşı şu tepkilerden birini verebilirler: Örgütten ayrılabilirler (Exit), düşüncelerini açıkça ifade edebilirler (Voice), gelecekte her şeyin daha iyi olacağı yönünde sabırla ve güvenle örgüte bağlılık gösterebilirler (Loyalty) veya ihmalkâr davranıp görmezden gelebilirler (Neglect).[182]

3.2 Örgütsel Sinizmin ÖVD'yi Etkileyen Bazı Kavramlarla İlişkisi

3.2.1 Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bu yönde kişinin örgütte kalma arzusu olarak tanımlanabilir.[183] Örgütsel bağlılık, örgüte psikolojik bir bağlılığı ifade etmektedir.[184]

Abraham sinizm türleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, kişilik sinizmi ile çalışan sinizminin örgütsel bağlılığı azalttığını, buna karşın toplumsal/kurumsal sinizm türünün ise örgütsel bağlılığı artırdığını tespit etmiştir. Sosyal sinizmin bu sonucunu şaşırtıcı bulmakla beraber, bunun nedeninin sosyal siniklerin hayattan daha gerçekçi beklentiler içinde olmalarının olabileceğini belirtmiştir. Sosyal sinikler böylece, stresli iş yaşamında karşılaştıkları hayal kırıklıklarında daha az etkilenmektedirler.[185]

---

[181] Jonathan L. Johnson and Anne M. O'leary-Kelly, "The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal", **Journal of Organizational Behavior,** 24 (2003), s. 641.
[182] Fons Naus, Ad van Iterson and Robert Roe, "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, And Neglect Model Of Employees' Responses To Adverse Conditions İn The Workplace", **Human Relations**, Volume 60(5) (2007), ss. 5-10.
[183] Gürbüz, s. 58.
[184] Çelik, s. 102.
[185] Abraham, s. 281.

3.2.2 Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet çalışanların, yöneticilerinin örgüt ve çalışanlarla ilgili karar ve uygulamalarını olumlu olarak karşılaması anlamındadır. Örgütsel adalet; örgüt içerisindeki ücret, ödül, ceza ve terfi gibi uygulamaların işleyiş biçimi, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi olarak tanımlanmaktadır.[186]

James (2005), örgütsel sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını incelediği çalışmasında örgütsel adalet algısı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.[187] Bu sonucu destekleyen bir diğer çalışma da akademisyenler üzerinde yapılmış olup, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş ve örgüte yönelik adaletsizlik algılarının akademisyenlerin örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılmış ve bununla birlikte akademisyenlerin adaletsizlik algılamaları sonucunda sinik davranışlara yönelebilecekleri belirlenmiştir.[188]

3.2.3 Örgütsel Sinizm ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş tatmini, bireyin işine karşı geliştirmiş olduğu tutumlara denir. Geliştirilen bu tutumlar olumlu ise tatmin düzeyi yüksek, olumsuz ise tatmin düzeyi düşük olduğu sonucuna varılır.[189]

İş tatmini, uzun yıllardır örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir.[190] Abraham sinizm türleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, kişilik sinizmi ve örgütsel değişime yönelik sinizm türlerinin iş tatminini azalttığını, toplumsal/kurumsal sinizmin ise iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaptığını tespit etmiştir. Abraham, sosyal sinizmin bu sonucunu yine şaşırtıcı bulmakla beraber, bunun nedeninin sosyal siniklerin hayattan daha gerçekçi beklentiler içinde olmalarının olabileceğini belirtmiştir.[191]

---

[186] Leyla İçerli, "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (5:1) (2010), s. 69.
[187] James, s. 62.
[188] Kutanis ve Çetinel, s. 698.
[189] Özkalp ve Kırel, s. 75.
[190] Todd and Kent, s. 258.
[191] Abraham, s. 281.

3.2.4 Örgütsel Sinizm ile Motivasyon Arasındaki İlişki

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının karşılanacağı bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.[192] Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile sergiledikleri davranışlardır. Çalışanların motivasyonları açısından ücret ve maaşlar önemli bir neden olsalar da, yeterli değillerdir. Günümüzde çalışanlar, iş-yaşam kalitesi, kişisel gelişim fırsatları gibi konulara daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır.[193] Wanous vd'nin (1994) yaptığı çalışmada örgütsel sinizmin düşük motivasyona neden olduğu tespit edilmiştir.[194]

3.2.5 Örgütsel Sinizm ile Psikolojik Sözleşme Arasındaki İlişki

Psikolojik sözleşme, her iki tarafın yükümlülüklerini ve beklentilerini belirten işçi-işveren ilişkisinin bir gereği olarak ortaya çıkan, karşılıklı değişim ilişkisi sonucunda oluşan çalışan beklentileri sonucunda ortaya çıkmaktadır.[195] İşçi ile işveren arasındaki karşılıklı olarak yazılı olmayan şekilde birbirlerine vaatlerini içermektedir.[196]

Psikolojik sözleşme ihlali çalışanlarda, gelecekle ilgili olumlu beklentileri ile ilgili soru işaretleri oluşturur.[197] Yapılan bir çalışmada psikolojik kontrat ihlal algıları ile sinizm arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, psikolojik kontratlarda ihlal algılayan çalışanların daha fazla sinik tutumlar gösterdiği tespit edilmiştir.[198]

---

[192] Nurullah Genç**, Yönetim ve Organizasyon,** Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2007, s. 256.
[193] Çiğdem Kırel, Aysel Kayaoğlu ve Rüçhan Gökdağ, **Sosyal Psikoloji,** TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, NO:1570, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir, 2004. S .279. http://books.google.com/ (25.05.2010)
[194] Wanous, Reichers and Austin, s. 273.
[195] Suzanne S. Masterson ve Christina L. Stamper, "Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing The Employee-Organization Relationship", **Journal of Organizational Behavior** 24 (2003), s. 480.
[196] Şule Aydın Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin ve Berrin Güzel, s. 691.
[197] Douglas Pugh, Daniel P. Skarlicki and Brian S. Passell, "After The Fall: Layoff Vixtims' Trust And Cynicism İn Re-Employment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 76, (2003), s. 202.
[198] Tükeltürk, Nilüfer Şahin Perçin ve Berrin Güzel, s. 691.

3.3 Örgütsel Sinizm Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Aşağıda örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenecektir.

3.3.1 Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu ile ÖVD Arasındaki İlişki

Örgütsel sinizm tutumlarının çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığı ve iş tatminini azaltma ve yabancılaşmaya neden olma şeklinde olumsuz sonuçlar doğuracağı; bu sonuçlardan birinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma şeklinde olacağı öngörülmektedir.[199]

ÖVD iş doyumu, örgütsel bağlılık ve performans ile ilişkili bir kavramdır.[200] Bireylerin ihtiyaçları ve kişilik özellikleri ÖVD gösterme eğilimlerini etkiler.[201] ÖVD, bireyin kişilik özelliklerinden, işin gereklerinden, örgütün özelliklerinden ve liderlik davranışlarından etkilenir.[202]

Yaptıkları işten doyum sağlayan ve örgütte kendilerine dürüst davranıldığını düşünen işgörenler, iş doyumu düşük ve kendilerine dürüst davranılmadığını düşünen işgörenlerden daha fazla ÖVD gösterme eğilimindedirler.[203] Bu nedenle kendilerine adil davranıldığını düşünen ve alınan kararlardan bilgilendirilen çalışanlar, yönetime daha fazla güvenerek övd gösterme davranışlarını artırabilirler.

ÖVD'ye neden olan iş tutumlarının iki boyutu vardır: Birincisi, bir tutum nesnesinin özelliklerine yönelik bilişsel boyut ya da düşüncelerdir; ikincisi ise, tutum nesnesine yönelik duyuşsal boyutu ya da duyguları içerir. Bu anlamda, bireyin işine yönelik bilişsel ve duyuşsal tutumları ÖVD'de önemli bir rol oynar.[204] Örgütsel sinizm, "bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutum"[205] olarak tanımlanmıştı. Bu boyutlar;

---

[199] Abraham, s. 270.
[200] Sezgin, s. 335.
[201] L. A. Penner, A. R. Midili and J. Kegelmeyer, "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior", **Human Performance,** 10(2) (1997), s. 124.
[202] Anit Somech and Anat Drach-Zahavy, "Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77 (2004), s. 283.
[203] Penner, Midili and Kegelmeyer, s. 116.
[204] Penner, Midili and Kegelmeyer, s. 114.
[205] Dean, Brandes and Dharwadkar, s. 345.

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç,
- Örgüte yönelik olumsuz bir duygu ve
- Bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir.

Buna göre, bilişsel boyut ya da düşünceler hem övd için hem de sinizm için önemlidir. Çalışanlar, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir düşünceleri varsa bu durumda övd sergileme yönündeki eğilimlerinde bir azalma beklenebilir. Çünkü dürüstlük ya da örgüt içi adalet/adaletsizlik algısı çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarını en çok etkileyen durumlardan biridir. Bir araştırmaya göre, çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiş ve örgüte yönelik adaletsizlik algılarının çalışanların örgüte yönelik sinik tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılmış ve bunun sonucu olarak da çalışanların adaletsizlik algılamaları sonucunda sinik davranışlara yönelebilecekleri belirlenmiştir.[206]

3.3.2 Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Tepki Boyutu ile ÖVD Arasındaki İlişki

Bir diğer boyut olan tutum nesnesine yönelik duyuşsal boyut ya da duygular yine hem sinizm açısında hem övd açısından önem kazanmaktadır. Bilişsel boyut, örgütsel sinizmin bir boyutu olup "örgüte yönelik olumsuz bir duygu" olarak ifade edilmişti. Buna göre, çalışanlar örgütlerine yönelik olumsuz bir duygu içerisinde iseler bu durumda çalışanların övd sergileme yönündeki eğilimlerinde bir azalma beklenebilir. Örgütsel sinizm, çalışanlarda örgüte yönelik olumsuz bir duygu ve çalışanların örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna ilişkin bir inanç taşımaları sonucunda oluşmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi, adalet algısı çalışanların duygu ve davranışlarını etkileyip diğer alanlardaki davranışlarına da etki etmektedir. Yani adalet algısı olumsuz yönde olan, örgütün kendilerine adaletli davranmadığını düşünen çalışanlar bu yönde bir inanç ve devamında yine bu inanca bağlı olarak örgüte yönelik olumsuz bir duygu geliştirip davranışlarını da bu inanç ve duygular çerçevesinde şekillendirecektir.

Örgütsel adalet kavramı, örgüt ortamında işgörenlere dürüst davranılması gerektiğini anlatmak için kullanılır. Bu kavram, işgörenlerin ödüllerin dağıtımına ve

---

[206] Kutanis ve Çetinel, s. 698.

kendilerini etkileyecek kararlara ilişkin algılarının, kendilerine adil davranıldığı yönünde olmasını ifade eder. ÖVD'nin örgütte algılanan adalet ve adaletsizlik duyguları ile bağlantılı olduğu görülmektedir.[207]

3.3.3 Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu ile ÖVD Arasındaki İlişki

Örgütte adaletsizlik algısı olduğunda işgörenler, belki doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmazlar, ancak bunun yerine ÖVD'yi azaltarak tepkilerini gösterebilirler. İşgörenlerin örgütte adaletsizlik olduğunu düşünmeleri, ÖVD'yi zayıflatabilir. Adalet duygusu hâkim olduğunda ise, ÖVD gösterme eğiliminde artış olur. Bu noktada bireyi motive eden temel etken, kendisine adil davranıldığına olan inancıdır. Birey, örgütle olan ilişkilerinde kendisine ne derece dürüst ve adil davranıldığına inanıyorsa, iş doyumu ile ÖVD arasındaki ilişki de o ölçüde olumlu yönde değişmektedir.[208] Örgütsel sinizmim üçüncü boyutu olan davranışsal boyutu "bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi" olarak ifade edilmişti. Davranışsal boyutta çalışanlar; örgütün kendilerine dürüst davranmadığına dair bir inanç, örgüte yönelik olumsuz bir duygu ve bunların sonucu olarak bu inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimindedirler. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda, çalışanlar zaten olumsuz düşünceleri doğrultusunda davranışlar sergiledikleri için bu aşamada övd sergileme eğiliminde bir azalma olacağı beklenebilir.

---

[207] Penner, Midili and Kegelmeyer, s. 115.
[208] Lillian Y. Fok ve diğerleri, "The Relationships Between Equity Sensitivity, Growth Need Strength, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes in the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals", **Journal of Social Behavior and Personality,** 15(1) (1999), s. 105.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4 ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİYİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Çalışmamız, daha önce yapılan çalışmaların ulaşmış oldukları sonuçlara dayanarak, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olabileceği varsayımından hareketle gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

4.2 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, kısıtlı bir zamanda tek bir örgütte uygulanmıştır. Araştırmanın tek bir örgütte yapılmış olmasından dolayı çalışmanın sonuçları sadece bu örgüte ait olmaktadır. Bu bakımdan araştırmanın sonuçlarının genellenmesi mümkün olamayacaktır. Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin değerlendirilmesinde bu araştırmanın sonuçları yeterli olmayıp ilerde yapılacak olan çalışmaların, farklı sektörlerde ve daha geniş bir kesime uygulanması ile bu kısıtlar giderilmiş olacaktır.

4.3 Araştırmanın Yararı

Bu çalışmanın, literatürde henüz yeni bir konu olan örgütsel sinizm kavramının daha iyi anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın, Türkiye'de örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışma olması da bir diğer önemli katkısıdır.

4.4 Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan bireylerin ankette yer alan ifadeleri doğru biçimde algılayıp samimi bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır.

Çalışanlara uygulanan anketlerdeki soruların ilgili oldukları konuyu ölçmede yeterli oldukları varsayılmıştır.

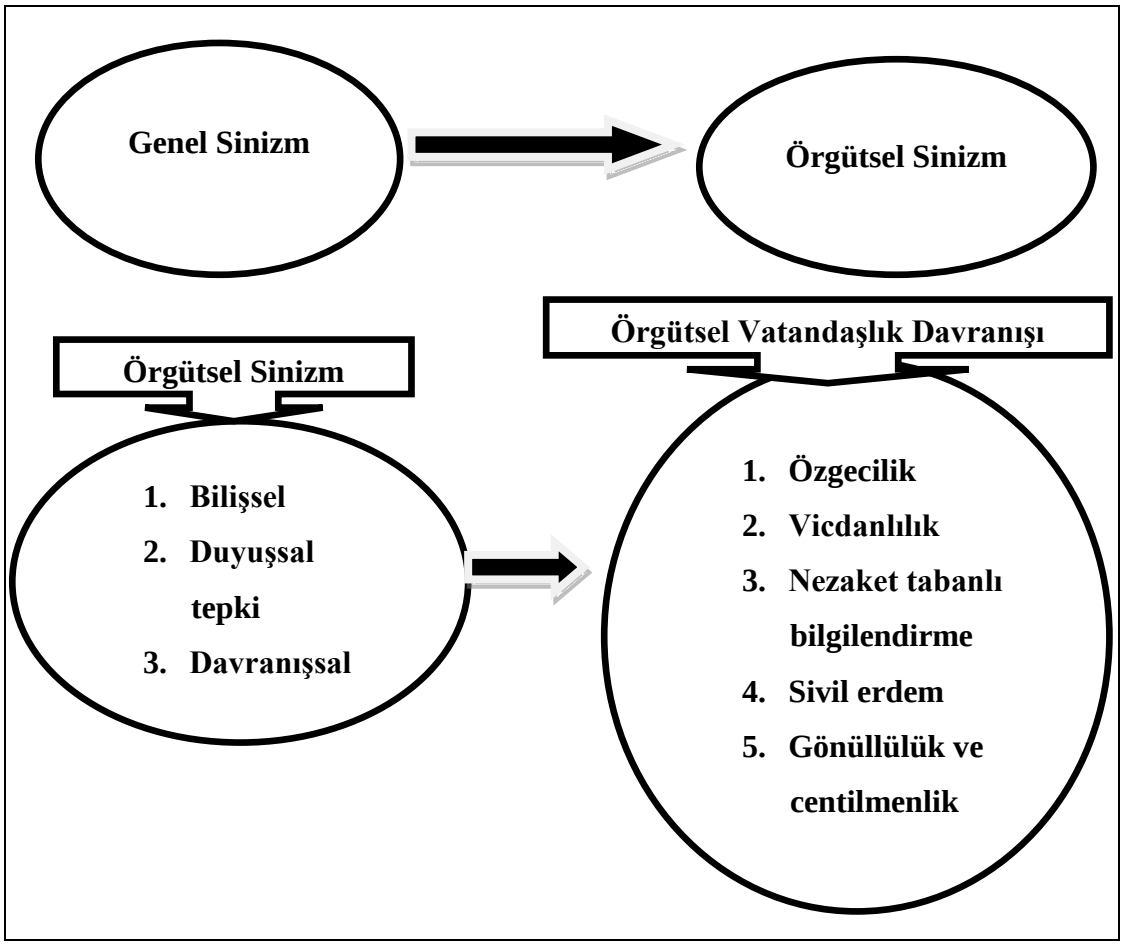
4.5 Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir: Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki var mıdır?

4.6 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

Şekil 2: Araştırmanın Modeli



4.7 Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1: Çalışanların genel sinizm seviyeleri ile örgütsel sinizm seviyeleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanların örgütsel sinizm seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı seviyeleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.1: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.1-a: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.1-b: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.1-c: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.1-d: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.1-e: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.2: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.2-a: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.2-b: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.2-c: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.2-d: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.2-e: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.3: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.3-a: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.3-b: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.3-c: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.3-d: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında ilişki vardır.

Hipotez 2.3-e: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutu arasında ilişki vardır.

4.8 Ana Kütle Ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini Kocaeli bölgesinde 2004 yılından itibaren sanayi alanında faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. İşletme üretim kapasitesi bakımından Türkiye'de ilk 5 büyük firma arasındadır. İşletmenin toplam 50 beyaz yakalı ve 386 mavi yakalı olmak üzere toplam 436 çalışanı bulunmaktadır. Bu çerçevede kaç adet bireyin örnekleme dâhil edileceğini belirlemek amacıyla, evrendeki birey sayısı bilindiği zaman kullanılan aşağıdaki formül[209] uygulanmış olup 0,95 anlamlılık düzeyinde (α=0,05) ve 0,05 örnekleme hatası (d=0,05) ile evreni temsil edebilecek örneklem sayısı 192 (%50) olarak hesaplanmıştır.

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

N= Evrendeki birey sayısı

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

p= İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı)

q= İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p)

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer.

d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen ± sapma.

Çalışma kapsamında düzenlenen anketler beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar olmak üzere her iki gruba da uygulanmıştır. Anketler yöneticilere ve çalışanlara elden dağıtılmış ve eşzamanlı olarak geri toplanması sağlanmıştır. Beyaz yakalı çalışanların tamamını değerlendirmeye almak amaçlanmış ve toplam 50 anket beyaz yakalı çalışanlara dağıtılmıştır. Dağıtılan 50 anketten 38 tanesi geri dönmüştür. Ancak bazı soruların cevaplarında eksiklik bulunduğu için bu 38 anketten 3 tanesi

[209] Mahmut Karatay, http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/mkaratay.doc, (10.05.2010)

değerlendirme dışı tutulmuştur. Beyaz yakalı çalışanlar için geri dönüş oranı %76'dır.

Mavi yakalı çalışanların seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Mavi yakalı çalışanların bulunduğu grup (388 çalışan) ana kütle olarak kabul edilmiş olup bu grup örnekleme çerçevesini oluşturmaktadır. Mavi yakalı çalışanlara dağıtılan toplam 300 anketten 236 tanesi geri dönmüş ancak çeşitli eksik ve yanlış doldurmalardan dolayı 44 tanesi değerlendirme dışı tutulmuştur. Mavi yakalı çalışanlar için anket geri dönüş oranı %79'dir.

4.9 Veri Toplama Yöntemi

Araştırma anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, genel sinizmi ölçmeye yönelik 10 soru; ikinci bölümde, örgütsel sinizmi ölçmeye yönelik 14 soru; üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik 20 soru; son bölümde ise çalışanların profilini belirlemeye yönelik çeşitli demografik sorular yer almaktadır.

Genel sinizmi ölçmek için Wrightsman (1992) tarafından geliştirilen, Türkçe çevirisi H. Ebru Erdost vd. (2007) tarafından yapılan 10 maddelik yaşama karşı bakış açısını ölçmeye yönelik sorulardan oluşan ölçek kullanılmıştır (Bkz. Ek 1). Örgütsel sinizmi ölçmek için Brandes (1997) tarafından geliştirilen, Türkçe çevirisi H. Ebru Erdost vd. (2007) tarafından yapılan 14 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Bkz. Ek 2). Genel sinizm ve örgütsel sinizm ölçekleri H. Ebru Erdost vd'nin[210] çalışmasında yer alan şekliyle kullanılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışında Organ'ın geliştirdiği beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) sınıflandırma esas alınmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Podsakoff ve Mackenzie tarafından geliştirilen, Türkçe'ye çevirisi daha önce yapılmış olan[211] ve birçok araştırmada kullanılmış olan[212] ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan ölçüm aracı kullanılmıştır (Bkz. Ek 3). Çalışanların ÖVD düzeylerinin değerlendirilmesinde kendi ifadelerine başvurulmuştur.

---

[210] Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, ss. 518-519.
[211] Janset Özen İşbaşı ve Elif Elvan Gök tarafından tez çalışmalarında kullanılmıştır.
[212] Brian P. Niehoff and Robert H. Moorman, "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal,** Vol. 36, No. 3 (1993), s.542.

Araştırmanın amacı bakımından en olumlu ifade en yüksek puanı, en olumsuz ifade ise en düşük puanı almaktadır. Sportmenlik soruları ters kodlanmıştır.

4.10 Araştırma Verilerinin Analiz Yöntemi

Anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS 16 (Statistical Package For Social Sciences – Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) analiz programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde demografik özelliklerin görülebilmesi amacıyla betimleyici istatistikler uygulanmıştır. Kullanılan ölçme araçlarının iç tutarlılıklarını ölçmek için Cronbach Alpha güvenirlilik analizi, kullanılan ölçeklerde yer alan soruların uygun boyutlar altında toplanıp toplanmadığını ölçmek için faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini belirlemek ve hipotezleri doğrulamak için korelâsyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

4.11 Araştırmada Elde Edilen Veriler ve Analizi

4.11.1 Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırmaya dâhil edilen çalışanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Bunlar anket uygulanan çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, çalıştıkları şirketin kaçıncı işyerleri olduğuna, toplam iş tecrübelerine, çalıştıkları departmana ve beyaz/mavi yakalı olmalarına ilişkin bilgilerdir.

Tablo 1: Örneklemin Yaş Dağılımı

	Sayı	Oran
20-24	40	17,6
25-29	88	38,8
30-34	61	26,9
35-39	23	10,1
40 ve üzeri	15	6,6
Toplam	227	100,0

Tablo 2'de görüldüğü gibi, çalışanların %17'si (40) 20-24 yaş arası, %38.8'i (88) 25-29 yaş arası, %26,9'u (61) 30-34 yaş arası, %10.1'i (23) 35-39 yaş arası, %6.6'sı (15) ise 40 yaş ve üzerindedir. İşletmede 25-29 ve 30-34 yaş aralığında bir

yığılmanın yaşandığı görülmektedir. Buna göre işletmenin çalışanlarının genellikle genç olmasından dolayı oldukça dinamik bir işgücüne sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 2: Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

	Sayı	Oran
Erkek	219	96,5
Kadın	8	3,5
Toplam	227	100,0

Tablo 1'de görüldüğü gibi, anket uygulanan toplan 217 çalışandan 219'u (%96.5) erkek, 8'i (%3.5) bayandır. Uygulama sanayi sektöründe bir işletmede gerçekleştirildiğinden bu sektörde genel olarak erkek çalışan tercih edildiği görülmektedir. Çalışa şartlarının ağır oluşu ve vardiya şeklinde düzenlenen çalışma saatlerinden dolayı erkek çalışan tercih edildiği söylenebilir.

Tablo 3: Örneklemin Medeni Durum Dağılımı

	Sayı	Oran
Bekâr	70	30,8
Evli	157	69,2
Toplam	227	100,0

Tablo 3'de görüldüğü gibi çalışanları %30,8'inin (70) bekâr, %69,2'si (154) evlidir. Çalışanların çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Örneklemin Eğitim Durumu Dağılımı

	Sayı	Oran
İlköğretim	100	44,1
Lise	92	40,5
Ön lisans	20	8,8
Lisans ve Üstü	15	6,6
Toplam	227	100,0

Tablo 4'te görüldüğü gibi, çalışanların %44,1'inin (100) ilköğretim, %40,5'inin (92) lise, %8,8'inin (20) ön lisans, %6,6'sının lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların çoğunluğunun ilköğretim ve lise düzeyinde eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeninin ise,

işletmenin sanayi alanında faaliyet göstermesi ve ana faaliyetinin üretim olmasından dolayı çoğunlukla mavi yakalı çalışanların istihdam edildiği söylenebilir.

Tablo 5: Örneklemin Çalıştığı İşyeri Sayısı Dağılımı

	Sayı	Oran
1. İşyeri	39	17,2
2. İşyeri	73	32,2
3. İşyeri	64	28,2
4. İşyeri ve üzeri	51	22,4
Toplam	227	100,0

Tablo 5'te görüldüğü gibi çalışılan şirketin, katılımcıların %17.2'sinin (39) 1. İşyeri, %32.2'sinin (73) 2. işyeri, %28.2'sinin (64) 3. İşyeri, %22.4'ünün (51) ise 4. İşyeri ve üzeri şeklidedir. 2. ve 3. işyeri sıralamasında yığılma oluştuğu görülmektedir. Buna göre işletmenin işe eleman alımında genellikle tecrübeli çalışanları tercih ettiği ancak tecrübesiz çalışan istihdamının da oldukça fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Örneklemin Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi Dağılımı

	Sayı	Oran
1 yıldan az	48	21,1
1-5- yıl	114	50,2
6-10 yıl	54	23,8
11 yıl ve üstü	11	4,8
Toplam	227	100,0

Tablo 6' da görüldüğü gibi, çalışanların bulundukları işyerinde çalışma süreleri %21.1'inin (48) 1 yıldan az, %50,2'sinin (114) 1-5 yıl, %23.8'inin (54) 6-10 yıl, %4.8'inin (11) 11 yıl ve üstüdür. En fazla yığılmanın 1-5 yılda toplandığı görülmektedir. 1 yıldan az süredir çalışanların oranının da 21.1 gibi yüksek bir oran olduğu görülmektedir. Buna neden olarak sektörde işgücü devir oranının (turnover) yüksek olması gösterilebilir.

Tablo 7: Örneklemin Mesleki Tecrübe Dağılımı

	Sayı	Oran
1 yıldan az	10	4,4
1-5- yıl	97	42,7
6-10 yıl	62	27,3
11 yıl ve üstü	58	25,6
Toplam	227	100,0

Tablo 7'de görüldüğü gibi, mesleki tecrübe bakımından çalışanların %4.4'ünün (10) 1 yıldan az, %42.7'sinin (97) 1-5 yıl, %27,3'ünün (62) 6-10 yıl, %25.6'sının 11 yıl ve üstü yıl kategorisindedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun 1-5 yıl arasında bir tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Örneklemin Çalıştığı Departman Dağılımı

	Sayı	Oran
Yönetim	5	2,2
Üretim	177	78,0
Bakım	11	4,8
Kalite	12	5,3
Diğer Bölümler	22	9.7
Toplam	227	100,0

Tablo 8'de görüldüğü gibi, çalışanların %78'inin (117) üretim bölümünde çalıştığı görülmektedir. Diğer çalışanların ise yönetim, bakım, kalite, muh-fin, pazarlama-satış/satın alma, ar-ge, insan kaynakları, dış ticaret ve güvenlik gibi çeşitli bölümlerden çalıştığı görülmektedir. Bu dağılımın işletmenin ana faaliyet alanının üretim olmasından kaynaklanan bir durum olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Örneklemin Görev Dağılımı

	Sayı	Oran
Beyaz yakalı	35	15,4
Mavi yakalı	192	84,6
Toplam	227	100,0

Tablo 9'da görüldüğü gibi, çalışanların %15.4'ünün (35) beyaz yakalı, %84.6'sının (192) mavi yakalı olarak ayrıldığı görülmektedir.

4.11.2 Ölçeklerin Değerlendirilmesi

Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan genel sinizm, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin iç tutarlılığını ölçmek maksadıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Güvenilirlik, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesi anlamına gelir. Burada güvenilirliği ölçmek için Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır. Katsayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bunun yanı sıra bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için Cronbach Alpha katsayısının 0.70 ve üzeri olması gerekmektedir.

Tablo 10: Kullanılan Genel Sinizm ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Genel Sinizm
0,935

Araştırmada kullanılan Genel Sinizm ölçeğinde oluşan faktörlerin her biri için uygulanan Cronbach Alpha değeri ve güvenilirlik düzeyi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1'de görüldüğü gibi genel sinizmi ölçemeye yönelik uygulanan ankete ait Cronbach Alpha değerinin 0.935 olduğu görülmektedir. Bu nedenle oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 11: Kullanılan örgütsel Sinizm ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bilişsel	Duyuşsal Tepki	Davranışsal	Örgütsel Sinizm Genel
0.949	0.905	0.851	0.928

Tablo 2'de görüldüğü gibi örgütsel sinizm boyutlarına ve genel olarak örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda her bir boyutun ve genel olarak ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değerlerinin 0.70'in üzerinde çıktığı ve oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ancak duyuşsal tepki boyutu altında bulunan "Çalıştığım şirketi düşündüğümde sinirlenirim." ifadesi ilgili boyutun güvenilirlik değerini düşürdüğü için değerlendirmeye alınmamıştır. Bundan sonraki analizlere, bu ifadenin aralarında yer almadığı diğer 13 ifade ile devam edilmiştir.

Tablo 12: Kullanılan ÖVD ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Özgecilik	Nezaket tabanlı bilgilendirme	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil erdem	ÖVD Genel
0.921	**0.744**	**0.753**	**0.817**	**0.824**	**0.862**

Tablo 2'de görüldüğü gibi övd boyutları ve övd genel düzeyi için uygulanan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0.70'in üzerindedir ve ölçek oldukça güvenilirdir. Ancak "İş arkadaşlarımın haklarını çiğnemem." ve "Her zaman dakik biriyimdir." ifadeleri ilgili boyutun güvenilirlik değerini düşürdüğü için değerlendirmeye alınmamıştır. Bundan sonraki analizlere, bu ifadelerin aralarında yer almadığı diğer 18 ifade ile devam edilmiştir.

4.11.3 Faktör Analizi Sonuçları

Yapılan faktör analizi sonucunda, üç ölçekte de bütün ifadelerin uygun boyutlar altında toplandığı görülmüştür. Ölçeklere uygulanan faktör analizi sonuçları aşağıda daha detaylı olarak sunulmuştur.

- **Genel Sinizm Faktör Analizi**

Bu kısımda Genel sinizm ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını analiz etmek için Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 13: Genel Sinizm KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,931
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	1,638E3
	sd	45
	Sig.	,000

Kaiser-Meyer-Olkin testi, faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olup olmadığını göstermektedir. Bu değerin 0.60'tan büyük olması gerekmektedir. Barlett's Küresellik testi, değişkenler arasında faktör analizi yapabilecek kadar güçlü bir ilişkinin olup olmadığını göstermektedir. Bu değer 0.00< 0.05 olduğunda

araştırma verilerinin farklı istatistiksel analizler için uygun olduğunu gösterir.[213] Buna göre yukarıdaki tabloya bakıldığında KMO testinde bulunan 0.931 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu ise 0.000 bulunmuştur. Bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Genel sinizm ölçeğine uygulanan faktör analizi sonrasında ölçekte yer alan 10 ifade literatürde yer aldığı şekliyle öz değeri 1'den büyük tek faktör altında toplanmıştır. Genel sinizmi ölçmeye yönelik 10 soruya uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen değerlere ilişkin sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir:

Tablo 14: Genel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları

	İfadeler	**Genel sinizm**
1	İnsanlar, bir sinemaya ücretini ödemeden girebilseler ve görülmeyeceklerinden emin olsalardı, bunu yaparlardı.	**0,883**
2	Sıradan insan kibirlidir.	**0,738**
3	Bir öğrenci, ahlaki değerlere sahip olsa bile, bir sınavda herkes kopya çekiyorsa o da çekecektir.	**0,803**
4	Pek çok insan çıkar sağlayacağını düşündüğünde yalan söyleyebilir.	**0,867**
5	Ne acı ki, günümüzde kendi çıkarını düşünmeyen kişi, çoğu insan tarafından kullanılır.	**0,687**
6	İnsanlar dürüstlük ve ahlak ilkelerine sahip olduklarını iddia ederler, ama para kaybedeceklerse çok az insan bu ilkelere sadık kalır.	**0,830**
7	İnsanlar, birbirlerine gerçekte önem verdiklerinden daha fazla önem veriyormuş gibi görünürler.	**0,725**
8	İnsanlar, başkalarına yardım etmek için zahmete girmekten hoşlanmazlar.	**0,720**
9	Çoğu insan, fırsatını bulsa vergi kaçırır.	**0,861**
10	Çoğu insan, gerekliliğine inandığı için değil, yakalanmaktan korktuğu için dürüsttür.	**0,837**
	Özdeğer	6.367
	Varyansı Açıklama Yüzdesi	% 63.670
	Toplam varyans Yüzdesi	% 63.670

Tabloda görüldü gibi örgütsel vatandaşlık davranışına ait değişkenler uygulanan faktör analizi sonucu tek faktör elde dilmiş ve toplam varyansın %63.670'ini açıklamaktadır.

[213] Hamdi İslamoğlu, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,** 1. Basım, İstanbul: Beta yayınları, 2009, s. 234.

- **Örgütsel Sinizm Faktör Analizi**

Bu kısımda Örgütsel Sinizm ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını analiz etmek için Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 15: Örgütsel Sinizm KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,906
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	2,417E3
	sd	78
	Sig.	,000

Yukarıdaki tabloya bakıldığında KMO testinde bulunan 0.906 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu ise 0.000 bulunmuştur. Bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizm ölçeğine uygulanan faktör analizi sonrasında ölçekte yer alan 13 ifade literatürde yer aldığı şekliyle öz değeri 1'den büyük üç faktör altında toplanmıştır. Örgütsel sinizmi ölçmeye yönelik 13 soruya uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen değerlere ilişkin sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir:

Tablo 16: Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları

	İfadeler	Bilişsel	Duyuşsal tepki	Davranışsal
1	Çalıştığım şirketin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.	**0,865**	0,258	0,204
2	Şirketimin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	**0,864**	0,246	0,161
3	Çalıştığım şirket, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	**0,851**	0,283	0,204
4	Çalıştığım şirketin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	**0,858**	0,276	0,125
5	Şirket, çalışanlardan 'bir şey' –belirli bir davranış- bekler, ama başkasını –başka davranışı- ödüllendirir.	**0,823**	0,289	0,186
6	Çalıştığım şirketi düşündüğümde bir endişe hissederim.	0,387	**0,774**	0,194
7	Çalıştığım şirketi düşündüğümde gerilim yaşarım.	0,319	**0,861**	0,091
8	Çalıştığım şirketin sloganları ve uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.	0,292	**0,769**	0,229
9	Şirketim beni kızdırır.	0,217	**0,842**	0,075
10	Şirket dışındaki arkadaşlarıma, şirkette olup bitenlerle ilgili şikâyette bulunurum.	0,150	**0,667**	0,361

11	Çalıştığım şirkette, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	0,073	0,168	**0,847**
12	Diğer çalışanlarla, çalıştığım şirketin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	0,201	0,197	**0,871**
13	Şirket gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşanır.	0,326	0,169	**0,780**
	Özdeğer	7.121	1.629	1.469
	Varyansı Açıklama Yüzdesi	%32,238	%27,296	%19,070
	Toplam varyans Yüzdesi	%32,238	%59,534	%78,604

Tabloda görüldü gibi örgütsel sinizme ait değişkenlere uygulanan faktör analizi sonucu 3 faktör elde edilmiş ve toplam varyansın %78.604'ünü açıklamaktadır.

- **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi**

Bu kısımda Örgütsel Sinizm ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını analiz etmek için Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,824
Bartlett's Küresellik Testi	Approx. Chi-Square	2,085E3
	Sd	153
	Sig.	,000

Yukarıdaki tabloya bakıldığında KMO testinde bulunan 0.824 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett testi sonucu ise 0.000 bulunmuştur. Bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine uygulanan faktör analizi sonrasında ölçekte yer alan 18 ifade literatürde yer aldığı şekliyle öz değeri 1'den büyük beş faktör altında toplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmeye yönelik 18 soruya uygulanan faktör analizi sonucunda elde edilen değerlere ilişkin sonuçlar aşağıda tabloda görüldüğü gibidir.

Aşağıda yer alan Tablo 18'de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışına ait değişkenlere uygulanan faktör analizi sonucu 5 faktör elde edilmiş ve toplam varyansın %70.407'sini açıklamaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları

	İfadeler	Özgecilik	Nezaket tabanlı bilgilendirme	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil erdem
1	İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	**0,887**	0,152	0,113	0,125	0,176
2	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum.	**0,806**	0,227	0,075	0,147	0,093
3	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanımı ayırırım.	**0,886**	0,095	0,046	0,144	0,141
4	Aramıza yeni katılan arkadaşlara işlerine uyum sağlamaları için yardımcı olurum.	**0,842**	0,133	0,051	0,152	0,164
5	İşimle ilgili herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır, onlara danışırım.	0,181	0,053	-0,052	-0,009	**0,804**
6	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0,199	0,047	0,177	0,239	**0,720**
7	İşimle ilgili önemli kararları üstümle birlikte alırım.	0,103	0,144	0,132	0,267	**0,779**
8	İş yerimdeki önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcarım.	0,167	0,012	**0,705**	-0,054	0,013
9	'Pireyi deve' yaparım.	0,150	-0,019	**0,790**	0,149	0,075
10	Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.	-0,023	0,086	**0,782**	0,030	0,148
11	Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	-0,048	0,103	**0,730**	0,014	-0,013
12	Çay, kahve ve yemek aralarından sonra işimin başına tam vaktinde dönerim.	0,183	0,134	-0,008	**0,835**	0,128
13	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	0,143	0,109	0,101	**0,797**	0,170
14	Kimsenin görmediği bir ortamda bile, çalıştığım kurumun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uyarım.	0,214	0,399	0,012	**0,720**	0,169
15	Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.	0,107	**0,813**	0,093	0,136	0,062
16	Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	0,253	**0,766**	0,087	0,201	0,120
17	Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	0,106	**0,846**	0,011	0,084	0,033
18	Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.	0,459	**0,515**	0,061	0,365	0,111
	Özdeğer	6,079	2,187	1,762	1,564	1,083
	Varyansı Açıklama Yüzdesi	19,234	14,239	13,174	12,696	11,064
	Toplam varyans Yüzdesi	19,234	33,473	46,647	59,343	70,407

4.11.4 Korelâsyon - Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Bu bölümde örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin tespitine yönelik geliştirilen hipotezler test edilecektir. Bu amaçla; korelasyon ve regresyon analizleri yapılacaktır.

Tablo 19: Genel sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Pearson Korelasyon			
		Genel Sinizm	**Örgütsel Sinizm**
Genel Sinizm	**r Değeri**	1	,213**
	P		,001
**0.01'lik düzeyde anlamlı (2-tailed)			

Tablo 1'de çalışanların genel sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu ilişkiyi incelemek üzere uygulanan korelasyon analizinin sonucu (r=0,213), ilişkinin anlamlılık düzeyi (p=0,001) olarak tespit edilmiştir. Buna göre genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 20: Genel sinizmin bağımsız örgütsel sinizmin bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,213[a]	,045	,041	,95417
a. Predictors: (Constant), Genel sinizm				

ANOVA[b]						
Model		Kareler toplamı	sd	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,702	1	9,702	10,656	,001[a]
	Residual	204,848	225	,910		
	Total	214,550	226			
a. Predictors: (Constant), Genel sinizm						
b. Dependent Variable: Örgütsel Sinizm						

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,345	,460		2,922	,004
	Genel sinizm	,367	,112	,213	3,264	,001
a. Dependent Variable: Örgütsel Sinizm						

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,045 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel sinizm değişkenindeki değişimin %4,5'lük kısmı genel sinizm tarafından açıklanmaktadır. Yani genel sinizmin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların örgütsel sinizm seviyelerinde %4,5'luk bir artış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,001<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H1 hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların genel sinizm düzeyi arttığında örgütsel sinizm düzeyi de artmaktadır.

Formül ile ifade edilecek olursa**; Y(Örgütsel sinizm)=1,345+0,367.X(Genel sinizm)**

Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Aşağıda yer alan Tablo 21'de çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu ilişkiyi incelemek üzere uygulanan korelasyon analizinin sonucu (r=-0,209), ilişkinin anlamlılık düzeyi (p=0,002) olarak tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 21: Korelasyon Tablosu (Tüm Değişkenler)

Correlations											
		ÖC	ÖVD	BB	DYB	DVB	ÖB	NB	CB	VB	SEB
ÖC	r	1									
	P										
ÖVD	r	-,209**	1								
	P	,002									
BB	r	,867**	-,189**	1							
	P	,000	,004								
DYB	r	,853**	-,133*	,603**	1						
	P	,000	,045	,000							
DVB	r	,699**	-,215**	,452**	,454**	1					
	P	,000	,001	,000	,000						
ÖB	r	-,257**	,733**	-,245**	-,150*	-,263**	1				
	P	,000	,000	,000	,024	,000					
NB	r	-,144*	,614**	-,097	-,110	-,159*	,396**	1			
	P	,030	,000	,145	,097	,016	,000				
CB	r	-,108	,558**	-,130	-,052	-,092	,182**	,208**	1		
	P	,103	,000	,051	,434	,167	,006	,002			
VB	r	-,060	,673**	-,039	-,059	-,055	,364**	,421**	,100	1	
	P	,367	,000	,563	,376	,414	,000	,000	,132		
SEB	r	-,115	,743**	-,090	-,080	-,143*	,470**	,302**	,170*	,484**	1
	P	,083	,000	,178	,230	,032	,000	,000	,010	,000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Tablo 22: Örgütsel sinizmin bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,209[a]	,043	,039	,52656
a. Predictors: (Constant), Örgütsel sinizm				

ANOVA[b]						
Model		Kareler toplamı	sd	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,837	1	2,837	10,232	,002[a]
	Residual	62,385	225	,277		
	Total	65,222	226			
a. Predictors: (Constant), Örgütsel sinizm						
b. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,254	,108		20,925	,000
	OsinOrt	-,115	,036	-,209	-3,199	,002
a. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı						

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,043 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenindeki değişimin %4,3'lük kısmı genel sinizm tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde %4,3'lük bir artış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,002<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H2 hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyi arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi azalmaktadır.

Formül ile ifade edilecek olursa**;**

Y(Örgütsel vatandaşlık davranışı)=2,254-0,115.X(Örgütsel sinizm)

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Tablo 21'de örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu ilişkiyi incelemek üzere uygulanan korelasyon analizinin sonucu (r= -0,189), ilişkinin anlamlılık düzeyi (p=0,004) olarak tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 23: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,189[a]	,036	,031	,52871
a. Predictors: (Constant), Bilişsel				

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,328	1	2,328	8,328	,004[a]
	Residual	62,894	225	,280		
	Total	65,222	226			
a. Predictors: (Constant), Bilişsel						
b. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,209	,104		21,335	,000
	BilisselOrt	-,089	,031	-,189	-2,886	,004
a. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı						

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,036 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenindeki değişimin %3,6'lık kısmı örgütsel sinizmin bilişsel boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin bilişsel

boyutuna ait seviyenin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde %3,6'lık bir artış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,004<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H 2.1 hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların örgütsel sinizmin bilişsel boyutu düzeyi arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi azalmaktadır.

Formül ile ifade edilecek olursa;

Y(Örgütsel vatandaşlık davranışı)=2,209-0,089.X(Bilişsel boyut)

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Tablo 21'de örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tabloya göre, örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda yalnızca özgecilik boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonucunda (r= -0,245) ve (P=0,000) olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır. diğer boyutlar ile anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 24: Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,245[a]	,060	,056	,82894

a. Predictors: (Constant), Bilissel boyut

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,847	1	9,847	14,330	,000[a]
	Residual	154,606	225	,687		
	Total	164,453	226			
a. Predictors: (Constant), Bilişsel boyut						
b. Dependent Variable: Özgecilik boyutu						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,473	,162		15,239	,000
	BilisselOrt	-,183	,048	-,245	-3,786	,000
a. Dependent Variable: Özgecilik boyutu						

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,060 olduğu görülmektedir. Buna göre vatandaşlık davranışının özgecilik değişkenindeki değişimin % 6'lık kısmı örgütsel sinizmin bilişsel boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin bilişsel boyutuna ait seviyenin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların özgecilik seviyelerinde % 6'lık bir azalış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,000<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H2.1-a hipotezi desteklenmektedir. Diğer hipotezler olan H2.1-b, H2.1-c, H2.1-d ve H2.1-e hipotezleri reddedilmektedir. Buna göre çalışanların örgütsel sinizmin bilişsel boyutu düzeyi arttığında özgecilik davranışları düzeyi azalmaktadır.

Formül ile ifade edilecek olursa;

Y(Özgecilik)=2,473-0,183.X(Bilişsel boyut)

Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Tablo 27'de örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu ilişkiyi incelemek üzere uygulanan korelasyon analizinin sonucu (r= -0,133), ilişkinin anlamlılık düzeyi (p=0,045)

olarak tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 25: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,133[a]	,018	,013	,53362
a. Predictors: (Constant), Duyussal tepki boyutu				

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,152	1	1,152	4,047	,045[a]
	Residual	64,070	225	,285		
	Total	65,222	226			
a. Predictors: (Constant), Duyussal tepki boyutu						
b. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,069	,079		26,337	,000
	DuyussalOrt	-,056	,028	-,133	-2,012	,045
a. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı						

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,018 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenindeki değişimin %1,8'lik kısmı örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutuna ait seviyenin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde %1,8'lik bir azalış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,045<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H2.2 hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu düzeyi arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi azalmaktadır.

Formül ile ifade edilecek olursa;

Y(Örgütsel vatandaşlık davranışı)= 2,069-0,056.X(Duyuşsal tepki boyutu)

Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Tablo 21'e tekrar bakıldığında, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal tepki, davranışsal boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirildiği görülebilir.

Tablo 21'e göre, örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının 5 boyutu arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda yalnızca özgecilik boyutu ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonucunda (r=-0,150) ve (P=0,024) olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 26: Örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,150[a]	,022	,018	,84532

a. Predictors: (Constant), Duyuşsal tepki boyutu

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,676	1	3,676	5,145	,024[a]
	Residual	160,776	225	,715		
	Total	164,453	226			

a. Predictors: (Constant), Duyuşsal tepki boyutu
Dependent Variable: Özgecilik boyutu

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,147	,124		17,257	,000
	Duyussal tepki boyutu	-,101	,044	-,150	-2,268	,024
a. Dependent Variable: Özgecilik boyutu						

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,022 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutundaki değişimin %2,2'lik kısmı örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutuna ait seviyenin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların özgecilik seviyelerinde %2,2'lik bir azalış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,024<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H 2.2-a hipotezi desteklenmektedir, H2.2-b, H2.2-c, H2.2-d ve H2.2-e hipotezleri ise reddedilmektedir. Çalışanların örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu düzeyi arttığında özgecilik davranışları düzeyi azalmaktadır.

Formül ile ifade edilecek olursa;

Y(Özgecilik)= 2,147--0,101.X(Duyuşsal tepki boyutu)

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Tablo 21'de örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu ilişkiyi incelemek üzere uygulanan korelasyon analizinin sonucu (r= -0,215), ilişkinin anlamlılık düzeyi (p=0,01) olarak tespit edilmiştir. Buna göre örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 27: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,215[a]	,046	,042	,52586
a. Predictors: (Constant), Davranışsal boyut				

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,003	1	3,003	10,860	,001[a]
	Residual	62,219	225	,277		
	Total	65,222	226			
a. Predictors: (Constant), Davranışsal boyut						
b. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,213	,093		23,693	,000
	DavranıssalOrt	-,099	,030	-,215	-3,295	,001
a. Dependent Variable: Örgütsel vatandaşlık davranışı						

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,046 olduğu görülmektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının değişkenindeki değişimin %4,6'lık kısmı örgütsel sinizmin davranışsal boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ait seviyenin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı seviyelerinde % 4,6'lık bir azalış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,001<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H2.3 hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların örgütsel sinizmin davranışsal boyutu düzeyi arttığında örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi azalmaktadır.

Formül ile ifade edilecek olursa;

Y(örgütsel vatandaşlık davranışı)= 2,213-0,099.X(davranışsal boyut)

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları

Tablo 21'e tekrar bakıldığında, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal tepki, davranışsal boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirildiği görülebilir.

Tablo 21'e göre, örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutları ile anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Analiz sonucunda özgecilik boyutu için(r=-0,263) ve (P=0,000); nezaket boyutu için (r=-0,159) ve (P=0,016); sivil erdem boyutu için (r=-0,143) olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel sinizmin duyuşsal tepki boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında negatif yönde düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 28: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,263[a]	,069	,065	,82494

a. Predictors: (Constant), Davranışsal boyut

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,333	1	11,333	16,653	,000[a]
	Residual	153,119	225	,681		
	Total	164,453	226			

a. Predictors: (Constant), Davranışsal boyut

b. Dependent Variable: Özgecilik

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,450	,147		16,719	,000
	DavranıssalOrt	-,193	,047	-,263	-4,081	,000

a. Dependent Variable: Özgecilik

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,069 olduğu görülmektedir. Buna göre özgecilik değişkenindeki değişimin %6,9'luk kısmı örgütsel sinizmin davranışsal boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ait seviyenin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların özgecilik

seviyelerinde % 4,6'lık bir azalış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,001<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H2.3-a hipotezi desteklenmektedir ve H2.3-b ve H2.3-e hipotezleri reddedilmektedir. Çalışanların örgütsel sinizmin davranışsal boyutu düzeyi arttığında özgecilik boyutu düzeyi azalmaktadır.

Formül ile ifade edilecek olursa; **Y(Özgecilik)= 2,450-0,193.X(davranışsal boyut)**

Tablo 29: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,159[a]	,025	,021	,63245
a. Predictors: (Constant), Davranışsal boyut				

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,340	1	2,340	5,850	,016[a]
	Residual	90,000	225	,400		
	Total	92,340	226			
a. Predictors: (Constant), Davranışsal boyut						
b. Dependent Variable: Nezaket						

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,950	,112		17,353	,000
	DavranıssalOrt	-,088	,036	-,159	-2,419	,016
a. Dependent Variable: Nezaket						

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,025 olduğu görülmektedir. Buna göre nezaket değişkenindeki değişimin %2,5'luk kısmı örgütsel sinizmin davranışsal boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ait seviyenin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların nezaket davranışı seviyelerinde % 2,5'lik bir azalış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,016<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur. Sonuç olarak H2.3-c hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların örgütsel sinizmin davranışsal boyutu düzeyi arttığında nezaket boyutu düzeyi azalmaktadır. Formül ile ifade edilecek olursa; **Y(Nezaket)= 1,950-0,088.X(davranışsal boyut)**

Tablo 30: Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,143[a]	,020	,016	,84431

a. Predictors: (Constant), Davranışsal

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,336	1	3,336	4,680	,032[a]
	Residual	160,393	225	,713		
	Total	163,729	226			

a. Predictors: (Constant), Davranışsal boyut

b. Dependent Variable: Sivil erdem

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,486	,150		16,575	,000
	DavranıssalOrt	-,105	,048	-,143	-2,163	,032

a. Dependent Variable: Sivil erdem

Regresyon analizi sonucunda, R^2 değerinin 0,020 olduğu görülmektedir. Buna göre sivil erdem değişkenindeki değişimin %2'lik kısmı örgütsel sinizmin davranışsal boyutu tarafından açıklanmaktadır. Yani örgütsel sinizmin davranışsal boyutuna ait seviyenin yüksek olduğu bir işletmede çalışanların sivil erdem davranışı seviyelerinde % 2'lik bir azalış olacağı söylenebilir. Regresyon analizi sonucunda anlamlılık değeri 0,032<0,05 olduğu için bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak H2.3-d hipotezi desteklenmektedir. Çalışanların örgütsel sinizmin davranışsal boyutu düzeyi arttığında sivil erdem boyutu düzeyi azalmaktadır. Formül ile ifade edilecek olursa;

Y(Sivil erdem)= 2,486-0,105.X(davranışsal boyut)

4.12 Sonuç ve Değerlendirme

Çalışanların gönüllü davranışlar sergilemeleri, örgütlerin verimliliği için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Bundan dolayı örgütler, iş tanımlarının ötesinde davranışlar sergilemeye istekli çalışanları kendi bünyelerine dâhil etmek istemektedirler. Literatürde önemli bir yer tutan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı konusu (ÖVD), ilk olarak 1938 yılında Barnard tarafından 'ekstra rol davranışları' olarak ele alınmıştır. Daha sonraki yıllarda ise, prososyal davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde isimlendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi rol sorumluluklarının ötesinde örgüt adına gerçekleştirdikleri gönüllü davranışları ifade etmektedir. Örgütlerde insan faktörü gittikçe önem kazandığı için örgütsel vatandaşlık türü davranışlar da gittikçe önem kazanmaktadır.

Bu tez çalışmasında amaç; örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ortaya koymak olarak ifade edilmişti. Buraya kadar yapılan analizlerde bu amaç gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. İlk iki bölümde örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatüre yer verilmiş olup kavramsal olarak çeşitli tanımlamalar yapılıp ve konu ile ilgili kavramlar açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla bu konuda yapılmış olan çalışmalara yer verilmiş olup kavramların kendi içerisinden nasıl bir ilişkiye sahip olabilecekleri ifade edilmeye çalışılmıştır. Dördüncü ve son bölümde ise, konu ile ilgili araştırmaya yer verilmiştir ve Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir sanayi işletmesinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar ifade edilmiştir.

Çalışan sinizmi, günümüzde örgütler açısından gittikçe önem kazanan bir konu olmaktadır. Fakat çalışanların olumsuz tutumlarını ve bir de olumsuz ya da alışılmışın dışında sonuçları da kapsayan bir konu olduğu için örgütler ve örgüt çalışanları bu konuda yapılacak bir çalışmada yer almakta genelde isteksiz olmaktadırlar.[214] Bundan dolayı sinizm konusunda örgütlerin, çalışma yapmaya veya yapılan çalışmalara katılmaya gönüllü olmamaları bu konuda karşılaşılabilecek sorunlardan biridir. Ayrıca, örgüt çalışanları da araştırmacıya bu konuda bilgi sağlayacak nitelikteki sorulara cevap verme konusunda isteksiz veya samimi cevap

[214]Judy Eaton and C. Ward Struthers, "Using the Internet for Organizational Research: AStudy of Cynicism in the Workplace", **Cyberpsychology & Behavior,** Cilt:5, Sayı:4, (2002), s. 306.

almada sıkıntılar olabilmektedir. Bu çalışmada bu tür sorunlarla karşılaşmamak adına anketlerin uygulanması kısmında gerekli tedbirler alınmaya çalışılmıştır.

Literatüre bakıldığında örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların bir kısmında olumsuz bir ilişki bulunduğu tespit edilirken bazı çalışmalarda ise aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu tez çalışmasında yapılan araştırma sonucunda, gerek Türkçe literatürde gerekse yabancı literatürde elde edilen ve beklenen sonuçlara paralel sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada cevap aranan sorulardan biri, genel sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve bu ilişkinin ne yönde olduğu sorusuydu. Yapılan analizler çerçevesinde genel sinizm ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde düşük bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yani genel sinizm düzeyi yüksek bir işletmede örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma olacağı tespit ediliştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise, araştırmanın asıl problemini oluşturan örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönünün ne olduğu sorusuydu. Yapılan araştırma sonunda elde edilen veriler ve gerçekleştirilen analizler sonucunda örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde düşük bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Yani örgütsel sinizm düzeyi yüksek bir işletmede örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma olacağı tespit ediliştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürde daha önce bu konuda yapılmış olan çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermekte olup araştırmanın beklentileri ile uyumludur.

Yapılan araştırma çerçevesinde, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında da ne tür bir ilişki olduğu sorgulanmıştır. Buna göre, örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal tepki boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca özgecilik boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, kişinin örgütü hakkında örgütün dürüstlükten yoksun olması gibi birtakım olumsuz düşüncelere sahip olması anlamına gelmektedir. Örgütsel sinizmin bilişsel ve duyuşsal tepki boyutları düzeyi yüksek bir işletmede çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından yalnızca özgecilik boyutunda bir azalma olacağı tespit edilmiştir. Bunun nedeni, çalışanların henüz düşünce bazında örgütleri hakkında birtakım olumsuz düşüncelere sahip

olmalarının ve bu düşüncelerini inanç bazında taşımalarının ilk aşamada özgecilik yani kişilerin iş arkadaşlarına yardımcı olarak onların performanslarını artırmaya yönelik davranışlarında bir azalma meydana getireceği sonucuna varılabilir. Örgütsel sinizmin üçüncü boyutu olan davranışsal boyut düzeyi yüksek olan bir işletmede ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutlarında bir azalma olacağı tespit edilmiştir. Özgecilik, kişilerin iş arkadaşlarına yardımcı olarak onların performanslarını artırmaya yönelik davranışlarını; nezaket, başkalarını etkileyecek işler yapmadan ve kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeyi; sivil erdem ise, kişilerin örgütün gelişimine destek vermesi, örgüt imajına katkıda bulunan faaliyetlere katılması ve bu sayede örgütün verimliğine katkıda bulunmaları anlamlarına gelmektedir. Bunun nedeni, çalışanların davranışsal boyutu yani çalışanın örgütü hakkında sahip olduğu olumsuz inanç ve duygularla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi bu aşamada çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarından özgecilik, nezaket ve sivil erdem davranışlarında bir azalma meydana getirebileceği şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu yüksek bir işletmede çalışanlar, iş arkadaşlarına performansların yükseltecek işlerinde yardım etme şeklindeki özgecilik davranışlarında, başkalarını etkileyecek kararlar almadan diğerlerini bilgilendirme şeklindeki nezaket davranışlarında ve örgüt imajına katkıda bulunan faaliyetlere katılmak ve bu sayede örgütün verimliğine katkıda bulunma şeklindeki sivil erdem davranışlarında bir azalma meydana geleceği sonucuna varılabilir.

Bu konuda örgütlere tavsiye olarak, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş tatmin düzeylerini ve performanslarını artırmaya yönelik çalışmalarda bulunmaları belirtilebilir. Nitekim örgütsel sinizm, çalışanların örgütsel bağlılıklarında, iş tatmin düzeylerinde ve performanslarında azalma gibi sonuçları olduğu bunlardan birinin de örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma şeklinde olabileceği bilimsel çalışmalarda elde edilen sonuçlar arasındadır.

Bu konuda daha sonra çalışma yapacak olan artırmacıların, araştırmanın evreni olarak beyaz yakalı ve eğitim seviyesi yüksek çalışanları tercih etmelerini ve örgütsel sinizmin konu itibari ile yöneticiler ve çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanmasından doğabilecek sorunları bertaraf edebilmek için gerekli önlemleri almalarını tavsiye olarak belirtmek isterim.

EKLER

Sayın katılımcı,

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Programı bünyesinde yapılan bir tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış olan bu anketin amacı; bireysel olarak sizleri ölçmek değil, yalnızca bilimsel çalışmalarda kullanmak için bilgi toplamaktır. Bu nedenle **anketlere kendi isimlerinizi veya firmanızın ismini yazmayınız. Çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler gizli tutulacaktır.** Anketteki soruları cevaplandırırken vereceğiniz samimi cevaplar, araştırmanın bilimselliği ve doğru sonuçlar elde edilmesi bakımından çok önemlidir. Bu nedenle soruları cevaplandırırken gereken özen ve dikkati göstermeniz beklenmektedir.

Değerli katkılarınız için teşekkürler. Saygılarımızla…

Arş. Gör. Ayşe KABATAŞ, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Yüksek Lisans, aysekabatas25@gmail.com

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nurullah GENÇ, Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

EK 1: Genel Sinizm Anketi

	A. Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katılıyorsunuz? **Cevabınızı ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz**	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	İnsanlar, bir sinemaya ücretini ödemeden girebilseler ve görülmeyeceklerinden emin olsalardı, bunu yaparlardı.					
2	Sıradan insan kibirlidir.					
3	Bir öğrenci, ahlaki değerlere sahip olsa bile, bir sınavda herkes kopya çekiyorsa o da çekecektir.					
4	Pek çok insan çıkar sağlayacağını düşündüğünde yalan söyleyebilir.					
5	Ne acı ki, günümüzde kendi çıkarını düşünmeyen kişi, çoğu insan tarafından kullanılır.					
6	İnsanlar dürüstlük ve ahlak ilkelerine sahip olduklarını iddia ederler, ama para kaybedeceklerse çok az insan bu ilkelere sadık kalır.					
7	İnsanlar, birbirlerine gerçekte önem verdiklerinden daha fazla önem veriyormuş gibi görünürler.					
8	İnsanlar, başkalarına yardım etmek için zahmete girmekten hoşlanmazlar.					
9	Çoğu insan, fırsatını bulsa vergi kaçırır.					
10	Çoğu insan, gerekliliğine inandığı için değil, yakalanmaktan korktuğu için dürüsttür.					

EK 2: Örgütsel Sinizm Anketi

B) Çalıştığınız şirketi düşündüğünüzde, aşağıdaki hisleri ne kadar sıklıkla yaşarsınız? Cevabınızı ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.		**Hiçbir zaman**	**Çok nadir**	**Bazen**	**Genellikle**	**Her zaman**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Çalıştığım şirketin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.					
2	Şirketimin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
3	Çalıştığım şirket, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.					
4	Çalıştığım şirketin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.					
5	Şirket, çalışanlardan 'bir şey' –belirli bir davranış- bekler, ama başkasını –başka davranışı- ödüllendirir.					
6	Çalıştığım şirketi düşündüğümde bir endişe hissederim.					
7	Çalıştığım şirketi düşündüğümde gerilim yaşarım.					
8	Çalıştığım şirketin sloganları ve uygulamaları ile dalga geçtiğimi fark ettim.					
9	Çalıştığım şirketi düşündüğümde sinirlenirim.					
10	Şirketim beni kızdırır.					
11	Şirket dışındaki arkadaşlarıma, şirkette olup bitenlerle ilgili şikâyette bulunurum.					
12	Çalıştığım şirkette, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.					
13	Diğer çalışanlarla, çalıştığım şirketin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.					
14	Şirket gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşanır.					

EK 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi

	C) Aşağıda yer alan ifadelere ne derece katılıyorsunuz? **Cevabınızı ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz.**	**Kesinlikle katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	İş yükü ağır olan iş arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.					
2	Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımın yerini alarak onlara yardımcı olurum.					
3	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanımı ayırırım.					
4	Aramıza yeni katılan arkadaşlara işlerine uyum sağlamaları için yardımcı olurum.					
5	İşimle ilgili herhangi bir karar alırken, bu karardan etkileneceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alır, onlara danışırım.					
6	İş arkadaşlarımın haklarını çiğnemem.					
7	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
8	İşimle ilgili önemli kararları üstümle birlikte alırım.					
9	İş yerimdeki önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcarım.					
10	'Pireyi deve' yaparım.					
11	Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.					
12	Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.					
13	Her zaman dakik biriyimdir.					
14	Çay, kahve ve yemek aralarından sonra işimin başına tam vaktinde dönerim.					
15	İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.					
16	Kimsenin görmediği bir ortamda bile, çalıştığım kurumun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uyarım.					
17	Kurumdaki değişimleri yakından izler ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynarım.					
18	Kurumun imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
19	Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alır ve tartışmalara aktif olarak katılırım.					
20	Kurumdaki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					

EK 4: Demografik Sorulara İlişkin Anket

D) Lütfen aşağıda yer alan demografik soruları yanıtlayınız.

1. Kaç yaşındasınız? **a)** 20'nin altında **b)** 20-24 **c)** 25-29 **d)** 30-34 **e)** 35-39 **f)** 40 ve üzeri	**5. Çalışmakta olduğunuz şirket kaçıncı işyerinizdir?** **a)** 1. işyeri **b)** 2. işyeri **c)** 3. İşyeri **d)** 4. İşyeri **e)** 5 ve üzeri
2. Cinsiyetiniz nedir? **a)** Erkek **b)** Kadın	**6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?** **a)** 1 yıldan az **b)** 1–5 yıl **c)** 6-10 yıl **d)** 11-15 yıl **e)** 16-20 yıl **f)**20 yıldan fazla
3. Medeni durumunuz nedir? **a)** Bekâr (Hiç Evlenmemiş) **b)** Evli **c)** Dul	**7. Toplam kaç yıllık iş tecrübesine sahipsiniz?** **a)** 1 yıldan az **b)** 1–5 yıl **c)** 6-10 yıl **d)** 11-15 yıl **e)** 16-20 yıl **f)**20 yıldan fazla
4. Eğitim Durumunuz nedir? **a)** İlköğretim (İlk ve Orta) **b)** Lise **c)** Ön Lisans (meslek yüksek okulu) **d)** Lisans (4 yıllık fakülte) **e)** Yüksek Lisans/Doktora	**8. Şirkette hangi bölümde/departmanda çalışıyorsunuz?** **a)** Yönetim **b)** Üretim **c)** Bakım **d)** Kalite **e)** Muhasebe- Finans **f)** Pazarlama-satış/Satın Alma **g)** AR-GE **h)** İnsan Kaynakları **i)** Diğer (lütfen yazınız) **.....**

YARARLANILAN YAYINLAR

ABRAHAM Rebecca. "Organizational Cynicism: Bases and Consequences". **Genetic, Social, and General Psychology Monographs.** 126(3) (2000). ss. 269–292.

ACAR A. Zafer. "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 7 (1) (2006). ss. 1-14.

AKIN H. Bahadır. "Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli". **Active Dergisi**. (Mart-Nisan(2001), No:17. ss. 1-17.

ALTAŞ Sabiha Sevinç ve ÇEKMECELİOĞLU Hülya Gündüz, "İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma". **Öneri.** C.7.S.28 (Haziran 2007). ss. 47-57.

ALTINBAŞ Burç. "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).

ALTUNIŞIK Remzi, COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan ve YILDIRIM Engin. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. 5. Baskı. Sakarya: Sakarya yayıncılık, 2007.

ANDERSSON Lynne M. and BATEMAN Thomas S. "Cynicism in the workplace: some causes and effects". **Journal of Organizational Behavior**. vol. 18 (1997). ss. 449-469.

ARSLANTAŞ C. Cüneyt ve PEKDEMİR Işıl, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007/1. ss. 261-286.

ASGARI Ali, SILONG Abu Daud, AHMAD Aminah and SAMAH Bahaman Abu. "The Relationship Between Leader-Member Exchange, Organizational İnflexibility, Perceived Organizational Support, İnteractional Justice And Organizational Citizenship Behaviour". **African Journal of Business Management.** Vol. 2 (8) (August 2008). ss. 138-145.

BASIM H. Nejat ve ŞEŞEN Harun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karsılaştırma Çalışması". **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi.** 61, 4 (2006). ss. 83–102.

BATEMAN Thomas S. and ORGAN Dennis W. "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationshıp Between Affect and Employee Citizenship". **Academy of Management Journal**. Vol. 26. No. 4 (1983). ss. 587-595.

BERMAN Evan M. "Dealing With Cynical Citizens". **Public Administration Review.** Vol.57. No. 2 (March/April 1997). ss. 105-112.

BOLINO Mark C., TURNLEY William H. and BLOODGOOD James M.. Citizenship Behavior And The Creation of Social Capital in Organizations. **Academy of Management Review.** Vol. 27, No. 4 (2002). ss. 505-522.

BOND Jonathan and KIRSHENBAUM Richard. **Radar-altı İletişim**. Çev.: Aycan Akyıldız. İstanbul: MediaCat Kitapları, 2004.

BRANDES Pamela M. "Organizational cynicism: Its nature, Antecedents, and Consequences". (Doktora Tezi, Cincinnati Üniversitesi, 1997).

BRIEF Arthur P. and MOTOWIDLO Stephan J. "Prosocial Organizational Behaviors". **Academy of Management Review.** Cilt:11. No:4 (1986). ss. 710-725.

ÇELİK Mazlum. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Uygulama". (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2007).

ÇETİN Münevver, YEŞİLBAĞ Yüksel ve AKDAĞ Bülent. "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. Sayı:17 (2003). ss. 39–54.

ÇETİN Münevver Ölçüm. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.** Ankara: Nobel Yayınları, 2004.

DAVIS Walter D. and GARDNER William L. "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective". **The Leadership Quarterly.** 15 (2004). ss. 439–465.

DEAN James W. "Cynicism in Organizations", The Breakfast Meeting at the Ecole de Paris, Report by James W. Dean, University of Cincinnati, 1995, http://www.ecole.org/, (01.03.2010).

DEAN James W., BRANDES Pamela and Ravi DHARWADKAR. "Note Organizational Cynicism". **Academy of Management Review.** Vol. 23. No. 2 (1998). ss. 341-352.

DEMİREL Yavuz ve ÖZÇINAR M. Faruk. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma". **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt:23. Sayı:1 (Ocak 2009). ss. 129-145.

DIPAOLA Michael F. and HOY Wayne K. "Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students". **The High School Journal**. (Feb/ Mar 2005), ss. 35-44.

EATON Judy A. "A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism". (Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Program in Psychology, York University, Toronto, 2000).

EATON Judy and STRUTHERS C. Ward. "Using the Internet for Organizational Research: AStudy of Cynicism in the Workplace". **Cyberpsychology & Behavıor** Volume 5, Number 4 (2002). ss. 305-313.

EFİLTİ Seyran, GÖNEN Yelda Özlem ve ÖZTÜRK Fisun ÜNAL. "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi'nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması". 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı. 2008. Trabzon. ss. 279-290.

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. Bildiri Kitabı. Sakarya. 25-27 Mayıs 2007. ss. 514-524.

FOK Lillian Y., HARTMAN Sandra J., PATTI Anthony L., and RAZEK Joseph. R. "The Relationships Between Equity Sensitivity, Growth Need Strength, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes in the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals". **Journal of Social Behavior and Personality.** 15(1) (1999). ss.99-120.

GENÇ Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon.** Gözden Geçirilmiş 3. Baskı. Ankara: Seçkin Yayınları, 2007.

GEORGE Jennifer M. and. JONES Gareth R. "Organizational Spontaneity in Context", **Human Performance**. 10(2) (1997). ss. 153-170.

GIAP Bihn Nga, HACKERMEIER Iris, JIAO Xueli and WAGDARIKAR Sakina Pramod. "Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs". Research Study. Psychology of Excellence, Instructional Design, Job Analysis and Job Design, 2005. ss. 1-14.

GÖK Elif Elvan. "Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu Ve Bir Araştırma". (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli, 2007).

GÜRBÜZ Sait. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.** Cilt:3. Yıl:2. Sayı:1 (Bahar 2006). ss. 48–75.

GÜVEN Murat. "Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki"**, (**Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006).

GÜZELLER Cem Oktay. ve KALAĞAN Gamze. "Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Çeşitli Değişkenler Açısından Eğitim Örgütlerinde İncelenmesi", 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. ss. 87-94. 2008.

İÇERLİ Leyla. "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım". **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi** (5:1) 2010.

İSLAMOĞLU Hamdi. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.** 1. Basım. İstanbul: Beta yayınları, 2009.

İŞBAŞI Janset Özen. "Çalışanların Yöneticilerin Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama". (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000).

JAMES Matrecia S. L. "Antecedents and Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems". **(**Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA, 2005).

JOHNSON Jonathan L. and Anne M. O'LEARY-KELLY. "The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal". **Journal of Organizational Behavior.** 24 (2003). ss. 627–647.

KANTER Donald L. and MIRVIS Philip H. **The cynical Americans: Living And Working in An Age of Discontent and Disillusion.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.

KARATAY Mahmut, http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/mkaratay.doc, (10.05.2010)

KELLOWAY E. Kevin, LOUGHLIN Catherine, BARLING Julian and NAULT Alison. "Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs". **International Journal of Selection and Assessment.** Volume 10 Numbers 1/2 (March/June 2002), ss. 143-151.

KIDDER Deborah L. and PARKS Judi Mclean. "The good soldier: who is s(he)?". **Journal of Organizational Behavior.** 22 (2001). ss. 939-959.

KIREL Çiğdem, KAYAOĞLU Aysel ve GÖKDAĞ Rüçhan. **Sosyal Psikoloji.** TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, NO:1570, Anadolu Üniversitesi, 1. Baskı, Eskişehir, 2004. http://books.google.com, (25.05.2010)

KOÇEL Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** 11. Bası. İstanbul : Arıkan, 2007.

KÖSE Sevinç, KARTAL Burak ve KAYALI Nilgün. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** Sayı: 20 (Ocak-Haziran 2003). ss. 1–19.

KUTANİS Rana Özen ve ÇETİNEL Emine. "Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay". 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. Eskişehir. 21-23 Mayıs 2009. ss. 693-699.

MACKENZIE Scott B., PODSAKOFF Philip M. and AHEARNE Michael. "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance". **Journal Of Marketing.** Cilt:62 (JULY 1998). ss. 87-98.

MASTERSON Suzanne S. and STAMPER Christina L. "Perceived Organizational Membership: An Aggregate Framework Representing The Employee-Organization Relationship". **Journal of Organizational Behavior.** 24 (2003). ss. 473-490.

MIRVIS Philip H. and KANTER Donald L. "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce". **Human Resource Management.** Vol:30. Number:1. (Spring 1991). ss. 45-68.

MORRISON Elizabeth Wolfe. "Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link between HRM Practices and Service Quality". **Human Resource Management.** Vol.35. Number 4 **(**Winter 1996). ss. 493-512.

NAUS Fons, Ad van Iterson and Robert Roe, "Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, And Neglect Model Of Employees' Responses To Adverse Conditions İn The Workplace", **Human Relations**, Volume 60(5) (2007). ss. 683–718

NIEHOFF Brian P. and MOORMAN Robert H., "Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal,** Vol. 36, No. 3, (1993), ss. 527-556.

ORGAN Dennis W. "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time". **Human Performance.** 10(2). (1997). ss. 85-97.

ORGAN Dennis W. **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome,** Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

ÖNCER Ayla Zehra. "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork". EABR & TLC Conference Proceedings, Prague, Czech Republic. 2009.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** sayı: 20 (ocak-haziran 2003). ss. 117-135.

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem. **Örgütsel Davranış.** TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, NO:1468. Anadolu Üniversitesi, 2. Baskı, Eskişehir, 2004. 75. http://books.google.com/, (Erişim tarihi: 25.05.2010).

ÖZKAYA Meltem Onay, KOCAKOÇ İpek Deveci ve KARA Emre. "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki ilişkileri incelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması". **Yönetim ve Ekonomi.** Celal Bayar Üniversitesi İİBF Manisa. Cilt:13 Sayı:2 (Yıl:2006). ss. 77-96.

PENNER, L. A. MİDİLİ, A. R. and KEGELMEYER, J. "Beyond Job Attitudes: A Personality and Social Psychology Perspective on the Causes of Organizational Citizenship Behavior". **Human Performance**. 10(2) (1997). ss. 111-131.

PODSAKOFF Philip M. and MACKENZIE Scott B. "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research". **Human Performance.** 10 (2) 1997. ss. 133-51.

PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., Julie Beth Paine, and BACHRACH Daniel G. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". **Journal of Management.** Cilt:26. No:3 **(**2000). ss. 513-563.

PUGH Douglas, SKARLICKI Daniel P. and PASSELL Brian S. "After The Fall: Layoff Vixtims' Trust And Cynicism İn Re-Employment". **Journal of Occupational and Organizational Psychology.** 76 (2003). ss. 201–212.

REICHERS Arnon E., WANOUS John P. and AUSTIN James T. "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change". **Academy of Management Executive.** Vol.11. No.1. (1997). ss. 48-59.

ROBINSON Sandra L. and ROUSSEAU Denise M. "Violating The Psychological Contract :Not The Exception But The Norm". **Journal Of Organizational Behavior.** Vol. 15 (1994). ss. 245-259.

ROBINSON Sandra L. and MORRISON Elizabeth Wolfe. "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior". **Journal of Organızational Behavior.** Vol. 16 (1995). ss. 289-298.

SCHAPPE Stephen P. "The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior". **The Journal of Psychology**. 132 (1998). ss. 277-290

SEYİDOĞLU Halil. **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı.** Geliştirilmiş 9. Baskı. İstanbul: Güzem Can Yayınları No:20, 2003.

SEZGİN Ferudun. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:25. Sayı:1 (2005). ss. 317-339.

SMITH C. Ann, ORGAN Dennis W. and NEAR Janet P. "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". **Journal of Applied Psychology.** Vol:68. No:4 (1983). ss. 653-663.

SOMECH Anit and DRACH-ZAHAVY Anat. "Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between organizational learning and organizational citizenship behaviour". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. 77 (2004). ss.281–298.

STANLEY David J., MEYER John P. and TOPOLNYTSKY Laryssa. "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change". **Journal of Business and Psychology.** Vol.19, No.4 (Summer 2005). ss. 429-459.

TAN Soo-Jiuan and TAN Khai-Ling. **"**Antecedents and consequences of skepticism toward health claims: An empirical investigation of Singaporean consumers". **Journal of Marketing Communications.** 13(1) (2007). ss. 59-82.

TAŞÇI Deniz ve KOÇ Umut. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt:7. Sayı: 2 (2007). ss.373-382.

TODD Samuel Y and KENT Aubrey. "Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior". **North American Journal of Psychology.** Vol.8, No.2 (2006). ss. 253-268.

TOKGÖZ Nuray ve YILMAZ Hakan. "Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Cilt:8. Sayı:2 (2008). ss. 283–305.

TURNIPSEED David L. and RASSULI Ali, "Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors at Work: a Bi-Level Study Among Managers and Employees". **British Journal of Management.** Vol. 16 (2005). ss. 231–244,

TÜKELTÜRK Şule Aydın, PERÇİN 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 Bildiri Kitabı. Eskişehir. 2009. ss. 688-692.

TÜRKER Mine. "Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Learning Climate Relationship", http://lexetscientia.univnt.ro/ufiles/21.%20Turcia.pdf.

WANOUS John P., REICHERS Arnon E. ve AUSTIN James T. "Organizational Cynicism: An Initial Study". **Academy of Management Proceedings.** (1994). ss. 269-273.

YENER Müjdelen, AYKOL Sinem Ergun. "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** Cilt:14. Sayı:1 (2009). ss.255–271.

Yeni Oxford Resimli Ansiklopedik İngilizce-Türkçe Sözlük, Cilt:1, Güneş yayınları, 1985.

http://www.rehberim.net/forum/yabanci-dil-419/132170-ingilizcede-mitoloji-deyimleri.html

www.ingilizcefinans.com

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe KABATAŞ, 1983 yılında Rize'de dünyaya gelmiştir. İlk ve orta öğrenimini Rize'de tamamladıktan sonra 2007 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon bilim dalında Yüksek Lisans eğitimine başlayan Ayşe KABATAŞ 2009 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır.