

Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi

Dr. Murat GÖRMEN

İç Denetçi, Milli Savunma Bakanlığı
murat.gormen.2014@hotmail.com

Özet: Bu çalışmada çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, değişik sektörlerde çalışanlar 450 kişi oluşturmakta olup; veri toplama aracı tüm bu sektörde çalışanlara iletilmiş, ancak 372 çalışana ulaşılabilmiştir. Araştırmada üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci bölümde katılımcılara ait kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde örgüt kültürü ölçeği”, üçüncü bölümde ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999:2) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. “Örgüt kültürünün Cronbach’s Alpha katsayısı $r = 0,834$, “Örgütsel Sinizm Ölçeğinin ise $r = 0,913$ bulunmuştur. Verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon katsayısı, çoklu doğrusal regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Kültür, Örgüt Kültürü, Örgütsel Sinizm, Anket .

THE EFFECT OF ORGANİZATIONAL CULTURE ON ORGANİZATIONAL CYNICISM

Abstract: The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational culture and organizational cynicism via the survey model using the data obtained from a population composed of 450 worker that work in different sectors out of whom 372 could be reached. A questionnaire, composed of three sections, was used to collect the data. In the first section, participants’ personal information was given. In the second section, “Organizational Culture” instrument developed by the researcher and in the third section, “Organizational Cynicism Scale” developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999:2) were used. The Cronbach’s Alpha value of the “Organizational culture” instrument was $r = 0,834$ where as that of “Organizational Cynicism Scale” was $r = 0,913$. Percentage, frequency, mean, standard deviation, pearson correlation coefficient, multiple line argression, structural equation model were used.

Keywords: Cynicism, Culture, Organizational Culture, Organizational Cynicism. Questionnaire

1. Giriş

Örgütsel sinizm, özellikle Amerika'da birçok kesim tarafından üzerinde çalışmalar yapılmış ve ülkemizde de ilgi görmüş bir kavramdır. Değişik disiplinlerden beslenen örgütsel sinizmi, Brandes (1997: 31) yaptığı araştırmasında, çalışanın genel olarak yönetimi küçümsemesi, bencillikle suçlaması, meslektaşlarını hor görüp aşağılaması, örgüte karşı aşırı derecede olumsuz tutum içine girmesidir. Örgüte karşı birçok kişi tarafından paylaşılan "şüpheler ve güvensizliktir" şeklinde tanımlamıştır. Günümüzde örgütler için çalışanların motivasyon ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olması gittikçe önem kazanan bir konu olmaktadır. Bunun yanında çalışanların 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.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturarak onları sosyalleştirmekte, örgüt çalışanlarına çeşitli sorunların çözüm yolunu göstermekte ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlayarak örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

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

2. Literatür Araştırması

2.1.Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütler ve yönetim açısından çokça çalışılmış bir konudur. Birleştirici etkisi ile kültür bireylerin bir arada bulunmasını sağlamaktadır. Örgüt kültürü bir örgütsel değişken olmasının yanı sıra örgüt içi diğer değişkenlere şekil veren bir faktör olarak örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ott, 1989:120;Scholl, 1981:590). Temellerini toplumsal kültürden almakla birlikte, bir örgüt kültürünün o örgüte has bir yapısı bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen öğeler içerdiğinden dolayı ortaya çıkarılması ve anlaşılabilmesi için nitel ya da nicel teknikler kullanıldığı görülmektedir (Danışman ve Özgen, 2003:93; Van Den Berg ve Wilderom, 2004:571).

Nitel ya da nicel, iki tür tekniğin de kendine has zorluk ve problemleri bulunmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış araştırmalarda örgüt kültürünü tanımlayabilmek için farklı boyutlandırmalar yapılmış, bu boyutlandırmaların ortak özelliklerinden yola çıkıldığında örgüt kültürünün dokuz alt boyutu olduğu ortaya konmuştur. Bu boyutlar hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi, sonuç ya da süreç eğilimi, klan, aile ve ilişki eğilimi, kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi, kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi, takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi, esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi, rasyonalizm ve profesyonelim eğilimi, tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003:95).

Geniş bir literatür taraması sonucunda farklı örgüt kültürü boyutlarını birleştirmesi ve bunu yerel kültüre uyarlamış olması nedeniyle, Danışman ve Özgen'in örgüt kültürü boyutlandırması, bu konuda yapılacak araştırmalar için başarılı bir çerçeve sunmaktadır. Her ne kadar daha sonra yapılan bazı araştırmalarda bu boyutlandırmaların bazılarının birleştirilebileceği belirtilse de (örn., Kaya, 2008:155) araştırmanın sunduğu kültürel boyutlandırmalar dikkat çekicidir ve bu çalışmada da aynı boyutlandırmalar kullanılmıştır.

Örgüt kültürü olgusu son yıllarda güçlü ve zayıf olma özelliklerine göre de incelenmektedir (Robbins,2000:526). Bu açıdan ele alındığında, güçlü kültürlerin çalışanların davranışları üzerinde büyük etkisi olduğu ve işten ayrılmaları da azalttığı ileri sürülmektedir. Güçlü kültürlerde örgütün temel değerleri benimsenip korunmakta ve geniş bir düzlemde paylaşılmaktadır. Örgütün temel değerleri ne kadar çok üye tarafından kabul edilirse ve üyelerin söz konusu değerlere bağlılığı ne derece fazla ise, kültür o derecede güçlüdür. Bir başka deyişle, bir örgütün kültürünün gücü hangi normların hakim olacağı ve hangi değerlerin daha önemli olacağı konusunda üyeler arasındaki fikir birliğinin derecesini göstermektedir. Güçlü kültüre sahip olan işletmeler çalışanlarına daha fazla yol gösterici olmakta; onların işlerinin daha anlamlı olmasını sağlamaktadırlar. Zayıf kültüre sahip bir işletme ise, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmemesi neticesinde çalışanlar üzerinde yeterince etkili değildir.

2.2.Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm; kişi, grup, ideoloji, sosyal yetenekler veya kurumların güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile karakterize edilen genel veya özellikli tutumlar olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996:1397-1398). Bir diğer tanımla, örgütsel sinizm, "bireylerin örgütlerinin ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançları" dır (Bernerth vd., 2007:311).

Örgütsel sinizm, birçok nesneyle ilişkilendirilebilen ve bir hedeften diğerine genelleme yapılabilen bir tutumu ve deneyim sonucunda gelişen öğrenilmiş bir inancı temsil etmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel sinizm kavramı James (2005:7) tarafından, “bir bireyin olumsuz inançlarla, duygularla ve ilişkili davranışlarla şekillenen işveren örgütüne ilişkin tutumlarla bağlantılı olup; çevresel etkenlerle değişikliğe açık olan sosyal ve kişisel deneyimlerin geçmişine bir cevap” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sinizm kavramında temel inanç; doğruluk, dürüstlük, adalet, samimiyet ve içtenlik ilkelerinden yoksun olmaktır. Örgütlerde liderler, bireysel çıkarlarını göz önünde bulundurmamak için bu ilkelerden yoksun olmaktadır. Bununla birlikte, örgüt içinde gizli olan güdüler ve hilelere dayanan davranışlara neden olurlar (Abraham, 2000:269). Kanter ve Mirvis (1989:332), örgütsel sinizm kavramıyla bireyin beklentilerine odaklanmışlardır. Gerçekçi olmayan yüksek beklentilerin oluşması, bu beklentilerin karşılanmaması durumunda hayal kırıklığı yaşanması ve hayal kırıklığı devamında hüsrana uğranması sonucunda örgütsel sinizmin oluşacağını iddia etmişlerdir (Andersson, 1996: 1404). Mirvis ve Kanter (1991:61) örgütsel sinizm kavramını tanımlarken örgütlerinde sinik özelliğe sahip olabileceğini belirtmişlerdir. Sinik olan örgütlerin özelliklerini de “Aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamalar içinde olan, işgörenleriyle tek yönlü iletişim kuran, sınırlı bir şekilde davranan ve işgörenlerine ikiyüzlü politika izleyen yöneticileri destekleyen ve bencilce değerleri somutlaştıran örgütler” şeklinde ifade etmişlerdir.

Örgütsel sinizm sadece, olumsuz insanların örgüte getirdiği duygular değil; bu tutumların örgütsel bağlamdaki deneyimlerle şekillendirilmesidir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003:640-641). Bu doğrultuda Cole (2004:463), örgütsel sinizmi “ bir bireyin iş deneyimlerinden kaynaklanan değerlendirici bir yargı” olarak tanımlamışlardır. Bu iki tanım ile birlikte, örgütsel sinizm kavramının deneyimler ile ilişkisi ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Örgütsel sinizm tanımlarının kavramsallaşma aşamasında bazı temel zorluklar yaşanmaktadır. Bunun nedeni, yapının karmaşık ve bir süreç olma özelliğinden kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008:286).

Bir başka tanıma göre ise örgütsel sinizm kavramı, bir çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği negatif tutumlar olarak tanımlanmakta ve örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç, örgüte yönelik negatif duygu ve bu inançlar ve duygularla tutarlı olarak, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranma eğilimi olmak üzere üç boyutunun olduğu ifade edilmektedir (Dean vd., 1998:345). Yani çalışanlar örgütün adil olmayan tavırlar içerisinde olduğunu düşünüyor, geçmişteki asil ve yüce gönüllü davranışlar artık saçma ve safça davranışlar olarak görülüyorsa örgütsel sinizm etkisi baş göstermiştir.

Örgütsel sinizm, bir kişinin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur. Kanter ve Mirvis

(1989:333), sinizmi kişinin toplumla, kendisiyle, kurumlarla ve diğerleriyle ilgili yaşadığı hayal kırıklığı olarak ele aldıkları ve ABD'deki işgücünün %43'ünün sinik olduğunu öne sürdükleri eserleriyle bu konuda bir araştırma ilgisinin doğmasına yol açmıştır (Summers, 2006:394). Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998:347) çok sayıda çalışanın, çalıştıkları örgüte karşı geliştirdikleri ve artan bir şekilde görünür hale gelen aşırı olumsuz tutumları kapsamlı bir şekilde sorgulayarak, "örgütsel sinizm" kavramını ileri sürmüşlerdir. Wanous vd. (2000:140); Reichers vd. (1997:49); Brandes (1997); Dean ve diğerlerinin. (1998:349) örgütsel sinizmin kavramsallaştırılması, operasyonel tanımının yapılması ve ölçek geliştirilmesinde önemli katkıları olmuştur. Bu noktada Brandes'in (1997) örgütsel sinizm tanımı öne çıkmaktadır. Tanıma göre örgütsel sinizm, üç boyutu içeren negatif tutumdur". Bu boyutlar (1) örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç, (2) örgüte yönelik olumsuz duygu ve (3) bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimidir.

Örgütsel sinizmin ilk boyutu, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır. Bu açıdan örgütsel sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine "ihane" ettiklerine inanmaktadırlar. Bir nesneye karşı gösterilen duygusal tepkiler örgütsel sinizmin ikinci boyutunu oluşturmaktadır. Örgütsel Sinizm, düşünce ve inançların yanı sıra örgüte yönelmiş objektif bir yargı içermeyen hor görme ve öfke gibi güçlü duygusal tepkileri de içermektedir. Hatta örgütsel sinizm düzeyleri yüksek bireylerin örgütlerini düşündükleri zaman sıkıntı, tiksinti ve utanç bile hissedebilecekleri belirtilmektedir. Örgütsel sinizmin son boyutu olumsuz davranışlara yönelme eğilimidir. Bu davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair ifadelerdir. Bu boyut güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hakir görmeleri ve eleştirel ifadeleri de kapsamaktadır (Özgener vd., 2008: 56; Kutaniş ve Çetinel, 2010:188). 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 yayılır.

2.3.Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki

Çok hızlı değişen bir çevrede örgütlerin bu değişime ayak uydurması çalışanlarına güvenmesi ile gerçekleşebilir. Bu değişime çalışanların ayak uydurmamasının birçok nedeni olabilir ve bunlardan birisi de sinizmdir (Helm, 2004,76). Çünkü çalışanlar değişimin başarılı olabileceğine inanmamakta, yöneticilere güvenmemekte ve onların dürüst olmadığını düşünmektedir.

Örgüt kültürü çalışanların içsel uyumunu, kontrolünü sağlayan bir vasıta ve bu kültüre uyum sağlayamayanlar rol çatışması yaşayacak ve nihayetinde olumsuz davranış sergileyecektir (Dreilinger, 1996). Çalışanlar, katılmadıkları görüşlere, uygulamalara karşı mesafe koyacaklar ve bu hususlarda içlerine kapanıp korumacı davranacaklardır. İlkelerin, kuralların olmadığı, bugün söylenen ile yarın söylenenin veya yapılanın uyumsuz olduğu örgütlerde güvensizlik, inançsızlık, şüphelilik yani kısaca sinizm baş gösterebilir.

Yalan söyleyerek bundan rant sağlayabilenlerin olmasına imkân tanıyan örgütlerde, ben anlayışının hüküm sürdüğü örgütlerde ve insana değer verilmeyen örgütlerde olumsuz tutum düzeyi yüksektir (Laursen,2009,469). Kimin ne yapacağını belli olduğu, inisiyatif kullanılabilen, kuralların hüküm sürdüğü örgütlerde belirsizlik olmayacağından sinizm düzeyi düşük olabilecektir. Kanter ve Mirvis tarafından yazılan örgütsel sinizmle ilgili kitapta güçlü bir örgüt kültürü ile sinizmin önlenebileceği belirtilmektedir. Değişen çevre, karmaşık iş hayatı, değerlerin dejenere olması, bireysel ve sosyal beklentiler arasındaki farklılık ve zaman yönetiminde yaşanan sıkıntılar bir gerginlik yaratmaktadır ve bu uzun vadede örgütsel sinizmin oluşmasına neden olabilir.

Örgütsel sinizm bir örgütte ortaya çıkmasından hemen sonra, örgütün içinde yayılır. Örgütsel sinizmin örgüt içinde yayılması çalışanın mutsuz, umutsuz ve verimsiz hale gelmesi demektir (Nair ve Kamalanabhan, 2010, 23). İnsan etkileşimli bir varlıktır ve insana özgü her türlü olumsuz durum, bulunduğu ortamdaki diğer insanları da etkileyecektir. Örgütsel sinizmi yaşayan çalışan, örgütüne ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, umutsuz ve olumsuz duygularla dolu olduğundan, bir süre sonra kendini bulunduğu ortamdaki kişilerden izole eder. Çalışanın yaşadığı uzaklaşma moralini bozar, motivasyonunu düşürür (Melnick vd., 2009,17). Bu durumu yok etmenin en önemli yolunun öncelikle örgütün kültürünün, kendisi için en önemli kaynak olan insana yatırım yapması olduğu değerlendirilmektedir. Bunun yanında örgütsel sinizmi engellemek amacıyla aşağıda belirtilen hususlara da önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir:

- İnsana değer vermek
- Örgütte etiğin getirdiği değer ve kurallara uymak
- Çalışanlara doğru beklentiler sunmak
- Çalışana örgütün bir parçası olduğunu hissettirmek,
- Çalışanlara karar verme ve sorumluluk alma konusunda yetki vermek,

- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirmek,
- Çalışanların işlerindeki monotonluğu azaltmak,
- Adil, eşit, açık ücret ve ödül sistemleri oluşturmaktır.

Örgütlerde, örgüt kültürü ve örgütsel sinizm önemli kavramlardır. Araştırmalara göre; örgütte güçlü olmayan bir kültür algılaması işgörende performans düşüklüğü, verimsizlik, iş doyumsuzluğu, stres, tükenmişlik, güvensizlik, işten ayrılma isteği gibi olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir. (Sathe,1983, Lewis, 1998, Peters ve Watemann, 1982, Unutkan, 1995, Mallak ve diğ., 2003, Robbins, 1989, Can ve diğ., 2006, Okay, 2005). Bunun devamında işgören, örgütüne karşı olumsuz tutum hissetmeye başlayabilir; bu durum ise örgütsel sinizmi oluşturabilir. Konu hakkında ulusal çalışma sayısının çok sınırlı olması, konunun birçok disiplinden beslenmesi ve zamanla hayatımızda önemli bir yer oluşturacağına düşünülmesi, bu araştırmanın yapılmasında belirleyici olmuştur. Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir: “örgütlerde çalışanların, algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel sinizm tutumları arasında bir ilişki var mıdır?”

3.Araştırma

Bu araştırmanın amacı; çalışanların kültür algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etki edip etmediğinin incelenmesidir. Yapılan araştırma Türk alanyazınında yetersiz çalışma olması ve konunun güncel bir konu olması sebebi ile önemli bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada, örgüt kültürü ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, “iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli” olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 1994: 81).

Bu araştırmanın evreni 5 farklı örgütte görev yapan çalışanlardır. Bu örgütler bir özel sağlık kurumu, bir kamu sağlık kurumu, bir bakanlığına ait birim, bir fabrika, bir üniversite fakülte dekanlığıdır. Tüm bu örgütlerde toplam çalışan sayısı yaklaşık olarak 450 kişi civarındadır.

Araştırmanın örneklemini ise evreni temsil edecek nitelikte, rastlantısal olarak seçilen katılımcılardır. Araştırmada, bu örgütlerde çalışan 372 personelden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında kâğıda basılı olarak hazırlanan bir grup anket katılımcılara uygulanmıştır. Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra yaklaşık 450 anket

gönderilmiş gönderilen anketin 389 adedi geri alınmıştır. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan ya da işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 17 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 372 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın iki değişkeni (örgüt kültürü ve örgütsel sinizm) daha önce geliştirilmiş ve Türkiye’de kullanılmış olan ölçekler ile ölçülmüştür ve bu nedenle ölçekler ile ilgili bir Türkçeye uyarlama ön çalışması yapılmamıştır. Örgüt kültürü algısı, Danışman ve Özgen (2003:98) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği (ÖKÖ) ile ölçülmüştür. Ancak araştırma kapsamında ölçek değerlendirildiğinde, Kaya (2008:155)’nin bulgularından da yola çıkarak, bazı boyutların birbirine çok yakın eğilimleri ifade ettiği tespit edildiğinden, ölçek, 6 boyutlu ve 24 maddeli olarak kullanılmıştır.

Bu boyutlar, kuralcılık eğilimi (kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi), hiyerarşi eğilimi (hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi), klan eğilimi (klan, aile ve ilişki eğilimi), destekleyicilik (kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi), gelişme eğilimi (esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi) ve açıklık eğilimi (tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi) olarak ifade edilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003:99; Kaya, 2008:55; Şeşen,2010:215). Şeşen de bu anketi tez çalışmasında kullanmıştır. Boyutlar farklı sayıda madde ile ölçümlenmektedir.

Ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo-1’dedir. Bu çalışmada Örgüt kültürü her bir alt boyutu kapsamında değerlendirileceğinden ve kültürü tek boyutlu düşünemeyeceğimizden diğer modellere (tek faktörlü, ikinci düzey çok faktörlü, ilişkisiz modele) ilişkin DFA’ya bakılmamış, birinci düzey çok faktörlü model irdelenmiştir.

Tablo 1: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Birinci düzey çok faktörlü	882,266*	187	4,718	0,073	0,89	0,90	0,86

RMSEA= RootMeanSquareError of Approximation(Yaklaşık Ortalama Karekök Yaklaşım Hatası); CFI= Comparative Fit Index(Karşılaştırmalı Uyum Endeksi); GFI= Goodness of Fit Index(Uyum İyiliği Endeksi); AGFI= Adjusted of Goodness Fit Index(Düzeltilmiş Uyum İyiliği Endeksi) , sd= Serbestlik Derecesi*p>.05

Tablodan da görüleceği üzere DFA sonuçları kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri sınırı içerisinde. Bu nedenle ölçek geçerli olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada yapılan faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda “Hiyerarşi Eğilimi”nden 1 madde (11’inci madde) ve “Klan Eğilimi”nden 1 madde (21’inci madde) olmak üzere 2 madde ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0,644; 0,728; 0,725; 0,676; 0,78 ve 0,60 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,834’dür. Bu değerler ve madde çıkarımları Şeşen(2010)’in yaptığı çalışmadaki değerler ile paralellik arz etmektedir.

Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999:7) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” 13 maddeden oluşmaktadır. Kalağan tarafından ölçeğin geçerlik çalışmaları dilsel eşdeğerlik, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi; güvenilirlik çalışmaları ise iç tutarlılık katsayıları ve birleşik güvenilirlik ile incelenmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. (Kalağan, 2009)

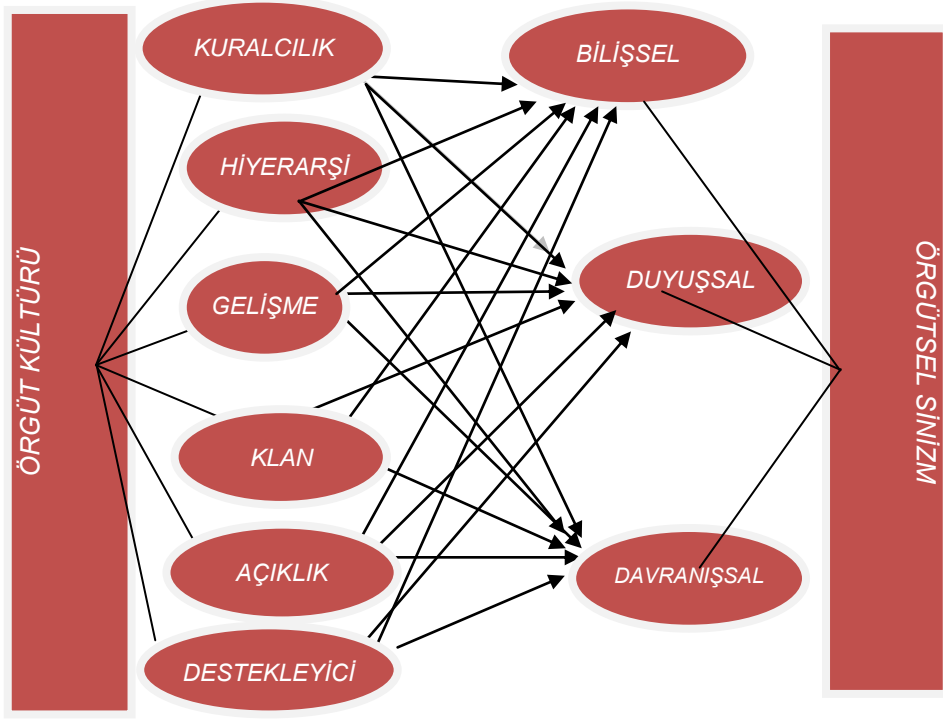
Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısını doğrulamak maksadıyla yapısal eşitlik modeli kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi(DFA) yapılmıştır. DFA sonuçları Tablo-2’dedir. DFA yapılırken dört ayrı model test edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere birinci düzey çok faktörlü model diğer tüm modellerden daha yüksek uyum iyiliği göstermiştir.

Tablo 2:Örgüt Sinizmi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
Tek faktörlü	552,300	35	15,780	0,109	0,74	0,72	0,68
Birinci düzey çok faktörlü	73,664*	32	2,302	0,065	0,96	0,92	0,87
İkinci düzey çok faktörlü	105,664	32	3,302	0,079	0,95	0,92	0,86
İlişkisiz model	278,495	35	7,957	0,089	0,83	0,80	0,78

Bu çalışmada yapılan güvenilirlik ve faktör analizi neticesinde faktör yükü uygun olmayan maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu kapsamda Bilişsel Boyuttan 1 madde (4’üncü madde), Duyuşsal Boyuttan 1 madde (9’uncu madde) ve Davranışsal Boyuttan 1 madde (11’inci madde) olmak üzere 3 madde ölçekten çıkarılmıştır. Bunun sonucunda boyutlara ilişkin elde edilen güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0,867; 0,956 ve 0,855 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,913’dür. Bu değerler Kalağan(2009)’in yaptığı çalışmadaki bulgular ile paralellik arz etmektedir. Bu analizler neticesinde örgüt

kültürü alt boyutları ile sinizm alt boyutları arasındaki ilişkiyi içeren model şekil-1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Kapsamlı Modeli

4. Sonuçlar

İstatistiksel bulguları genel olarak dört kısımda incelenecektir. Birinci kısımda, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimleyici istatistikleri irdelenecektir. İkinci kısımda tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenerek, değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenecektir. Üçüncü kısımda araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizmi yordayan örgüt kültürüne ait boyutların neler olduğu ve yordama güçlerinin ne kadar olacağı incelenecektir. Son kısımda ise yapısal eşitlik modeli içerisinde oluşturulan modelin yol analizi bulguları ortaya konacaktır.

4.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin ortalama, standart sapmaları, minimum, maksimum değerleri Tablo-3'de görülmektedir. Tabloda görüldüğü

üzere Sinizm boyutlarına bakıldığında Bilişsel (Ort.=2,993; ss.=0,92) boyutun puan ortalaması orta nokta düzeyinde, diğer boyutların puan ortalaması orta noktanın altındadır. Yani katılımcıların bilişsel boyuttaki sinik tutumları orta ve üzeri düzeydedir. Başka bir ifade ile katılımcılar bilişsel sinizm ile ilgili sorulara orta ve üzeri düzeyde kısmen katılıyorum ya da katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Örgüt Kültürü boyutlarına bakıldığında hiyerarşi ve kuralcılık boyutların puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu diğer boyutların ise orta noktaya yakın olduğu görülmektedir. Bu kapsamda alt boyutların puan ortalamalarında en yüksek Hiyerarşi Eğilimi (Ort.=4; ss.=0,97), en düşük ise Açıklık Eğilimi (Ort.=2,49; ss.=0,75) 'dir. Başka bir ifade ile katılımcılar ortalama olarak örgütlerindeki hiyerarşi ve kuralcılık eğilimini hissetmektedir.

Tablo 3: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

DEĞİŞKEN	TOPLAM	EN DÜŞÜK	EN YÜKSEK	ORT.	SS.
Örgüt Kültürü					
Kuralcılık Boyutu	372	1,00	5,00	3,63	0,78
Hiyerarşi Boyutu	372	1,00	5,00	4,00	0,97
Klan Boyutu	372	1,00	5,00	2,78	0,87
Destekleyicilik Boyutu	372	1,00	5,00	2,82	0,77
Gelişme Boyutu	372	1,00	5,00	2,65	0,88
Açıklık Boyutu	372	1,00	5,00	2,49	0,75
Sinizm					
Bilişsel	372	1,00	5,00	2,993	0,921
Duyuşsal	372	1,00	5,00	2,198	1,204
Davranışsal	372	1,00	5,00	2,141	1,027

4.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak maksadıyla, Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Korelasyon neticeleri Tablo-4'de görülmektedir. Korelasyonlar hesaplanmadan önce bireylerin ölçeklerdeki maddelere verdiği puanların ortalamaları alınarak, her değişkenin alt boyutu bir değişken puanı oluşturulmuş ve bu puan dikkate alınmıştır

Tablo 4: Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

BOYUT	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Kuralcılık (1)	1								
Hiyerarşi Eğilimi (2)	0,424**	1							
Klan Eğilimi (3)	0,177**	0,298*	1						
Destekleyicilik Eğilimi (4)	0,067	0,216*	0,652*	1					
Gelişme Eğilimi (5)	0,035	0,041	0,637*	0,608*	1				
Açıklık Eğilimi (6)	-0,038	-0,139*	0,372*	0,458*	0,541*	1			
Bilişsel (7)	-0,102*	-0,231*	-0,509*	-0,479*	-0,418*	-0,278*	1		
Duyuşsal (8)	-0,021	-0,164*	-0,446*	-0,429*	-0,296*	-0,169*	0,691*	1	
Davranışsal (9)	-0,146**	-0,364*	-0,227*	-0,176*	-0,039	-0,111*	0,524*	0,435*	1

**p<0,01
*p<0,05

Örgütsel Sinizm boyutlarının kendi aralarındaki Korelasyonlar incelendiğinde en yüksek ilişkinin Bilişsel ile Duyuşsal boyut arasında en düşük ilişkinin ise duyuşsal ve davranışsal boyut arasında olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü boyutlarının kendi aralarındaki korelasyonlar incelendiğinde anlamlı ilişkilerde en güçlü ilişki destekleyicilik ile klan eğilimi arasında en zayıf ilişki ise klan ile kuralcılık ve açıklık ile hiyerarşi(negatif yönde)boyutları arasındadır. Gelişme ile kuralcılık, gelişme ile hiyerarşi, destekleyicilik ile kuralcılık ve açıklık ile kuralcılık boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür.

Sinizm boyutları ile örgüt kültürü boyutlarını irdelendiğinde ters yönlü olarak; Bilişsel boyutuyla en yüksek korelasyon klan eğilimi ile, en düşük ise kuralcılık eğilimi arasındadır. Ek olarak tüm örgüt kültürü boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi vardır. Yani kültür boyutlarından etkilenmektedir.

Duyuşsal boyutuyla en yüksek korelasyon klan eğilimi ile, en düşük ise hiyerarşi eğilimi arasındadır. Bunun yanı sıra duyuşsal boyutla kuralcılık

arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ve tek kuralcılık boyutu hariç olarak tüm örgüt kültürü boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi vardır. Yani çalışanların kırgınlık, nefret gibi duygular beslemesinin örgütteki kuralcılıkla bir ilgisinin olmadığı ama destekleyicilik, sorunlarla ilgilenme, açıkça tartışabilme, inisiyatif tanıma gibi hususlarla daha çok ilişkisinin olduğu söylenebilir. Örgüte yönelik olumsuz düşünce ve duygular(davranışlar hariç) kurallar veya hiyerarşi ile büyük ölçüde ilişkili değildir ancak bunlar çalışanların dertleriyle yakından ilgilenilmesi, inisiyatif tanınması, fikirlerin serbestçe söylenmesine fırsat verilmesi gibi boyutlarla daha büyük oranda korelasyon içerisindedir.

Davranışsal boyutuyla en yüksek korelasyon hiyerarşi eğilimi ile, en düşük ise açıklık eğilimi arasındadır. Bunun yanı sıra gelişme eğilimi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ve gelişme eğilimi hariç olarak tüm örgüt kültürü boyutlarıyla anlamlı bir ilişkisi vardır. Yani bilişsel ve duyuşsal sinizm boyutlarında görülenin aksine, çalışanların sinik tutumlarını davranışa yansıtması örgütün hiyerarşi ve kurallardan yoksun olduğu durumlarda ortaya çıktığı değerlendirilebilir. Çalışanların sinik tutumlarını davranışa yansıtmasının gelişme eğilimiyle ilişkisinin anlamlı olmaması ise gelişme ve yeniliklerin önemsenmemesinin başkalarına kendi örgütlerini kötülemesi için bir neden teşkil etmediği şeklinde yorumlanabilir.

4.3. Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki açıklama güçlerini ve var olan etkilerdeki olası aracılık rollerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde sinizm boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış; örgüt kültürü boyutlarının sinizm boyutları üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Tüm analizlerde demografik değişkenlerin kontrol edilmesi amacıyla, yaş, çalışma süresi, örgütteki pozisyon, kurum, cinsiyet ve eğitim düzeyi hiyerarşik regresyonun birinci aşamasında regresyon analizine dâhil edilmiştir. Böylelikle demografik değişkenler kontrol altına alınarak, örgüt kültürü boyutlarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Regresyonlar yapılırken, öncelikli olarak demografik değişkenlerin sinizm boyutları üzerine etkisi ölçülmüş daha sonra örgüt kültürü alt boyutlarının sinizm üzerinde etkisi ölçülmüş ve bağımsız hiyerarşik regresyon tablosu oluşturulmuştur. Toplu hiyerarşik regresyon tablosu ise tüm değişkenleri tek bir çatı altında aynı anda analize dâhil ederek toplu olarak etkilere bakılmak suretiyle elde edilmiştir. Tablolardaki katsayılar demografik değişkenler ile örgüt kültürü boyutlarının bir arada modellenmesinden elde edilen katsayılardır.

4.3.1. Sinizm Boyutlarını Yordayan Örgüt Kültürü Değişkenleri

Sinizm boyutlarını yordayan bağımsız değişkenlerin önce teker teker bağımsız sonra hep birlikte toplam etkilerine bakılmıştır.

4.3.1.1. Bilişsel Boyutun Değerlendirilmesi

Sinizmin bilişsel boyutu için yapılan regresyonda demografik değişkenlerden anlamlı katsayıya sahip olanlar çalışma süresi, pozisyon, eğitim, kurum ve cinsiyettir. Demografik değişkenler bilişsel boyutu %16,7 düzeyinde açıklayabilmektedir ve bu anlamlıdır. Modele örgüt kültürünün 6 boyutu da eklendiğinde katsayılar tablodaki katsayılar elde edilmektedir. Altı boyutun hiyerarşi, klan ve destekleyicilik eğilimi anlamlı olup bilişsel boyutu ile ters orantılıdır. Bu, örgütte çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenilirse, onlara otonomi tanınırsa ve rol-pozisyonlar belirli ise düşünce boyutunda sinizmin azalacağı olarak yorumlanabilir. Örgüt kültürünün alt boyutlarının bilişsel sinizmi %31.1 düzeyinde açıklayabilmektedir ve bu anlamlıdır. (Tablo 5)

Tablo 5: Bilişsel Boyutu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bilişsel	
	β	ΔR^2
1. Demografik		0,167
Yaş	-0,097	
Çalışma Süresi	0,313**	
Cinsiyet	0,494**	
Pozisyon	-0,218**	
Eğitim	-0,187**	
Kurum	0,063*	
ΔF	12,24**	
2. Örgüt Kültürü		0,311
Kuralcılık	0,011	
Hiyerarşi Eğilimi	-0,110*	
Klan Eğilimi	-0,281**	
Destekleyicilik Eğilimi	-0,239**	
Gelişme Eğilimi	-0,099	
Açıklık Eğilimi	-0,064	
ΔF	27,45**	
*p<0,05 **p<0,01		

Bu tabloda demografik değişkenler ve örgüt kültürü ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ve bağımlı değişken üzerindeki varyansın ayrı ayrı anlamlılıklarına bakılmıştır. Sırasıyla 0,167;0,311 değerleri bulunmuştur.

Tablo 6: Bilişsel Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bilişsel
	β
Yaş	-0,033
Çalışma Süresi	0,178*
Cinsiyet	0,357**
Pozisyon	-0,098
Eğitim	-0,110
Kurum	0,040
Kuralcılık	0,042
Hiyerarşi Eğilimi	-0,018
Klan Eğilimi	-0,240**
Destekleyicilik Eğilimi	-0,217*
Gelişme Eğilimi	-0,079
Açıklık Eğilimi	-0,087
ΔR^2	0,361
ΔF	16,868**
* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$	

Demografik ve kültür değişkenleri toplu olarak analize sokulduğunda ise bilişsel boyutu %36 düzeyinde açıklayabilmektedir. (Tablo 6)

4.3.1.2. Duyuşsal Boyutun Değerlendirilmesi

Sinizmin duyuşsal boyutu için yapılan regresyonda demografik değişkenlerden anlamlı katsayıya sahip olanlar yaş, çalışma süresi ve cinsiyettir. Demografik değişkenler duyuşsal boyutunun %11,2 düzeyinde açıklayabilmektedir ve bu anlamlıdır. Modele örgüt kültürünün 6 boyutu da eklendiğinde katsayılar tablodaki katsayılar elde edilmektedir. Altı boyutun klan ve destekleyicilik eğilimi anlamlı olup bilişsel boyutu ile ters yönlüdür. Örgüt kültürünün alt boyutlarının duyuşsal sinizmi %24 düzeyinde açıklayabilmektedir ve bu anlamlıdır. (Tablo7)

Tablo 7: Duyuşsal Boyutu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Duyuşsal	
	β	ΔR^2
1. Demografik		0,112
Yaş	-0,289*	

Çalışma	0,416**	
Cinsiyet	0,625**	
Pozisyon	-0,041	
Eğitim	-0,100	
Kurum	0,030	
ΔF	12.24**	
2. Örgüt		0,240
Kuralcılık	0,108	
Hiyerarşi Eğilimi	-0,046	
Klan Eğilimi	-0,441**	
Destekleyicilik Eğilimi	-0,413**	
Gelişme Eğilimi	0,059	
Açıklık Eğilimi	0,073	
ΔF	19.174**	
*p<0,05 **p<0,01		

Bu tabloda demografik değişkenler ve örgüt kültürü ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Ve bağımlı değişken üzerindeki varyansın ayrı ayrı anlamlılıklarına bakılmıştır. Sırasıyla 0,112;0,240 değeri bulunmuştur.

Tablo 8: Duyuşsal Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Duyuşsal
	β
Yaş	-0,183*
Çalışma Süresi	0,228*
Cinsiyet	0,481**
Pozisyon	0,078
Eğitim	-0,030
Kurum	0,002
Kuralcılık	0,117
Hiyerarşi Eğilimi	0,051
Klan Eğilimi	-0,395**
Destekleyicilik Eğilimi	-0,383**

Gelişme Eğilimi	0,043
Açıklık Eğilimi	0,038
ΔR2	0,287
ΔF	12,033**
*p<0,05 **p<0,01	

Demografik ve kültür değişkenleri toplu olarak analize sokulduğunda ise duyuşsal boyutu %29 düzeyinde açıklayabilmektedir. (Tablo8)

4.3.1.3. Davranışsal Boyutun Değerlendirilmesi

Sinizmin davranışsal boyutu için yapılan regresyonda demografik değişkenlerden anlamlı katsayıya sahip olanlar yaş, eğitim, kurum ve cinsiyettir. Demografik değişkenler davranışsal boyutunun %23,2 düzeyinde açıklayabilmektedir ve bu anlamlıdır. Modele örgüt kültürünün 6 boyutu da eklendiğinde katsayılar tablodaki katsayılar elde edilmektedir. Altı boyutun hiyerarşi, gelişme, klan ve açıklık eğilimleri anlamlı olup bu eğilimler davranışsal boyut ile ters orantılıdır. Örgüt kültürünün alt boyutlarının davranışsal sinizmi %18.1düzeyinde açıklayabilmektedir ve bu anlamlıdır. Davranışsal boyutu, diğer iki boyuttan farklı olarak demografik değişkenlere daha fazla bağlıdır. (Tablo9)

Tablo 9: Davranışsal Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Bağımsız Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Davranışsal	
	β	ΔR2
1. Demografik		0,232
Yaş	-0,256*	
Çalışma Süresi	0,148	
Cinsiyet	0,854**	
Pozisyon	-0,018	
Eğitim	-0,196*	
Kurum	0,057*	
ΔF	18,374*	
2. Örgüt Kültürü Değerleri		0,181
Kuralcılık	0,025	

Hiyerarşi Eğilimi	-0,375**
Klan Eğilimi	-0,191*
Destekleyicilik Eğilimi	-0,037
Gelişme Eğilimi	-0,233*
Açıklık Eğilimi	-0,267*
ΔF	13,433*
*p<0,05 **p<0,01	

Örgüt kültürü boyutlarının davranışsal sinizm üzerindeki etkilerine odaklanıldığında, hiyerarşi, açıklık, klan, gelişme eğiliminin ($\beta=0,375,0.267,0.19,0.23$; $p<0,05$) davranışsal sinizm üzerindeki varyansın % 18,1'ini anlamlı olarak açıkladığı; diğer boyutların ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 10: Davranışsal Boyutunu Yordayan Demografik ve Bağımsız Değişkenlerin Toplu Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

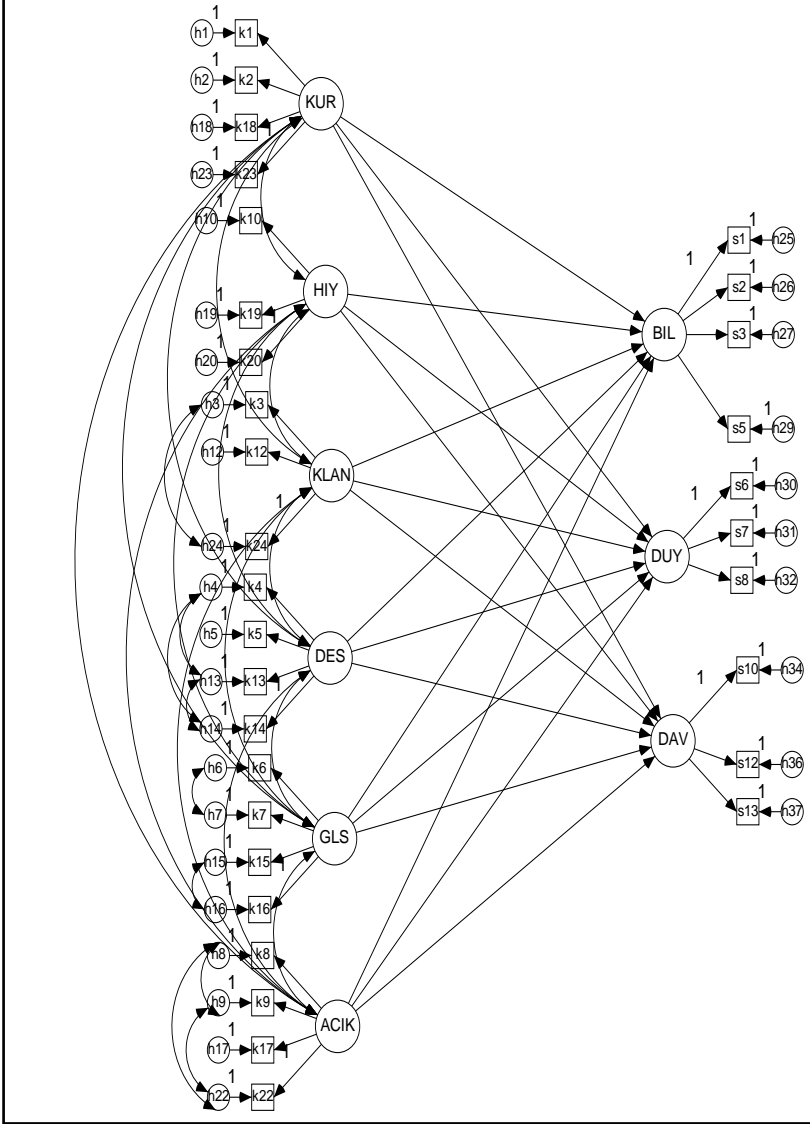
Bağımsız Değişkenler	Bilişsel
	β
Yaş	-0,198*
Çalışma Süresi	0,039
Cinsiyet	0,805*
Pozisyon	-0,009
Eğitim	-0,022
Kurum	0,046
Kuralcılık	0,107
Hiyerarşi Eğilimi	-0,295*
Klan Eğilimi	-0,113
Destekleyicilik Eğilimi	-0,023
Gelişme Eğilimi	-0,222*
Açıklık Eğilimi	-0,306**
ΔR^2	0,312
ΔF	13,552
*p<0,05 **p<0,01	

Demografik ve kültür değişkenleri toplu olarak analize sokulduğunda ise davranışsal boyutu %31 düzeyinde açıklayabilmektedir. (Tablo10)

4.4. Yol Analizi ve Model Önerisi

Yukarıda yapılan korelasyon ve regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler (örgüt kültürü alt boyutları ve sinizm alt boyutları) arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu anlamda regresyon analizleri, belirtilen doğrusal etkilerin hiyerarşik olarak ne şiddette gerçekleştiğini detaylı olarak göstermektedir. Bununla birlikte tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini hem doğrusal hem de dolaylı olarak daha net ortaya koyabilmek ve örgütsel sinizmi açıklayan bir model önerisi geliştirebilmek amacıyla bir yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuş ve ilişkiler bu modelde analiz edilmeye çalışılmıştır. Bir model önerisi geliştirebilmek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkilerin çalışıp çalışmadığının ortaya konulması gerekmektedir. Bu amaca yönelik olarak ise yol analizi yapılmıştır.

Model sonrası oluşan değerler ve modifikasyon (düzeltme) indeksleri incelendiğinde, bazı düzeltmelerin yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Kuramsal olarak kurulabilen ve düzeltme değeri olarak modele en yüksek katkıyı sağlayan düzeltmeler yapıldıktan sonra ise Şekil-2'de gösterilen model oluşturulmuştur.



Şekil 2: Modifikasyon İndekslerine Göre Yapılan Düzeltmeler Sonrası Oluşan Yapısal Eşitlik Modeli

Son iyileştirmeler yapıldıktan sonra elde edilen yapısal eşitlik modeli uyum değerlerine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo-11'de görülmektedir. Bu sonuçlar modelin kabul edilebilir uyum gösterdiğini ifade etmektedir.

Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
MODEL	1681,725*	425	3,957	0,078	0,90	0,88	0,86

*p>.05

Bu çalışmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkileri daha net ortaya çıkarmak üzere bir model geliştirilmiştir. Önerilen model, örgütsel sinizmin boyutlarını örgüt kültürü eğilimlerinin etkileyip etkilemediğini hipotezlemektedir. Bu kapsamda model, hiyerarşik regresyon analizlerini bir adım ileriye taşıyarak, öncül değişkenlerin sonuç değişkenleri üzerindeki etkilerini içermiştir. Yapısal eşitlik modeli bir bütün olarak ele alındığında, kuralcılık ve açıklık eğilimi hariç tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Araştırmadaki model, örgüt kültürünün örgütteki bireylerin çalışma yaşamında etkili olan inanç, duygu ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle destekleyicilik ve klan eğiliminin bilişsel sinizm boyutunu, hiyerarşi, destekleyicilik ve gelişim eğiliminin duyuşsal sinizm boyutunu ve destekleyicilik, gelişim eğiliminin davranışsal sinizmi etkilemesi, dikkat çekicidir. Bu sonuçlar güçlü kültürlerin hâkim olduğu örgütsel yapıların, örgütsel sinizmi azalttığını ortaya koymaktadır.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri, bağımlı ve bağımsız değişkenler (örgüt kültürü alt boyutları ve sinizm alt boyutları) arasındaki doğrudan ilişkileri ortaya koymaktadır. Bu anlamda regresyon analizleri, belirtilen doğrusal etkilerin hiyerarşik olarak ne şiddette gerçekleştiğini detaylı olarak göstermektedir. Bununla birlikte tüm değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini hem doğrusal hem de dolaylı olarak daha net ortaya koyabilmek ve örgütsel sinizmi açıklayan bir model önerisi geliştirebilmek amacıyla bir yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuş ve ilişkiler bu modelde analiz edilmeye çalışılmıştır. Klan ve destekleyicilik eğiliminin bilişsel; hiyerarşi, destekleyicilik, gelişim eğiliminin duyuşsal; destekleyicilik ve gelişim eğiliminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkisi vardır.

Örgüt kültürü eğilimlerinin bilişsel sinizm ile ilişkileri korelasyon ve bilişsel sinizm üzerindeki etkileri ise regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları, tüm örgüt kültürü boyutlarının bilişsel sinizm boyutu ile anlamlı ve ters yönlü ilişkileri olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi bulguları da hiyerarşi, klan ve destekleyicilik eğiliminin bilişsel sinizmi açıklamada etkili olduklarını ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modeli bulguları ise klan ve destekleyicilik boyutlarının bilişsel boyutu etkilediğini ortaya koymuştur. Elde

edilen tüm bu bulgular bağlamında örgüt kültürü boyutlarının bilişsel boyut üzerinde etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir.

Örgüt kültürü eğilimlerinin duyuşsal sinizm ile ilişkileri korelasyon ve duyuşsal sinizm üzerindeki etkileri ise regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları, kuralcılık boyutu hariç tüm örgüt kültürü boyutlarının duyuşsal sinizm boyutu ile anlamlı ve ters yönlü ilişkileri olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi bulguları da klan ve destekleyicilik eğiliminin duyuşsal sinizmi açıklamada etkili olduklarını ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modeli bulguları ise destekleyicilik, gelişme ve hiyerarşi boyutlarının duyuşsal boyutu etkilediğini ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında örgüt kültürü boyutlarının duyuşsal boyut üzerinde etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir.

Örgüt kültürü eğilimlerinin davranışsal sinizm ile ilişkileri korelasyon ve davranışsal sinizm üzerindeki etkileri ise regresyon analizleri ile test edilmiştir. Korelasyon bulguları, gelişme boyutu hariç tüm örgüt kültürü boyutlarının davranışsal sinizm boyutu ile anlamlı ve ters yönlü ilişkileri olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi bulguları da hiyerarşi, gelişim, açıklık ve klan eğiliminin davranışsal sinizmi açıklamada etkili olduklarını ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modeli bulguları ise destekleyicilik, gelişme boyutlarının davranışsal boyutu etkilediğini ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular bağlamında örgüt kültürü boyutlarının davranışsal boyut üzerinde etkisi vardır hipotezi desteklenmiştir. Sonuç olarak örgüt kültürü örgütsel sinizm üzerinde etkilidir.

KAYNAKÇA

ABRAHAM, R. (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences. Generic, Social, and General", *Psychology Monographs*, 126:3, 269-292.

ANDERSSON, L. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework", *Human Relations*, No. 49, 1395-1418.

BERNERTH Jeremy B. & ARMENAKIS Achilles A. & FEILD Hubert S. & WALKER H. Jack. (2007), "Justice, cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables", *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 43:3, 303-326.

BRANDES P.M. (1997), *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (Dissertation of Doctor of Philosophy), The University of Cincinnati, 3-131.

BRANDES, P, DHARWADKAR, R. and DEAN, J. W. (1999), Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. Eastern Academy of Management Proceedings, 1-15.

CAN, Halil, Ö. ASAN ve E. M. AYDIN, (2006), Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 23-35.

COLE Michael S. (2004), Emotions As Mediators Of Perceived Supervisor Support And Psychological Hardiness On Cynicism, Academy Of Management Best Conference Paper , 463.

DANIŞMAN, A., ve ÖZGEN, H. (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3, 2, 91-124.

DEAN Jr, J.W., BRANDES, P. and DHARWADKAR, R. (1998), “Organizational Cynicism”, The Academy of Management Review, 23 (2), 341-352.

DREILINGER, Craig (1997), High-trust, Accountability-based Culture Replaces Workplace Cynicism, Electric Light&Power, 00134120, Cilt 74, Sayı 3, 4-5

HELM Amanda (2004), CynicsandSkeptics: Consumer Dispositional Trust, Advances in Consumer Research, Volume 31, 76

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

JOHNSON Jonathan L. and Anne M. O’LEARY-KELLY (2003), “TheEffects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”. Journal of Organizational Behavior. 24, 627–647.

KALAĞAN G. (2009) , “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

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

KANTER Donald, MIRVIS Philip (1991), “Cynicism: The New America Malaise”, Business and Society Rewiew. Spring.

KARASAR, N. (1994), Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 6. Basım, Ankara,.

KAYA, H. (2008), "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma", Maliye Dergisi, 155,

KUTANİS, R.Ö. ve ÇETINEL, E. (2010), Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi? Bir Örnek Olay, 17.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 185-193.

LAURSEN John Christian (2009), Cynicism Then and Now , Firenze University Press, 2 October, 469-482

LEWIS, Dianne (1998), "How Useful a Concept is Organizational Culture", Strategic Change, Vol. 7, 251-260.

MALLAK, Larry A., LYTH D. M, OLSON S. D., ULSHAFFER S. M. ve SARDONE F. J, (2003), "Culture, the Built Environment and Healthcare Organizational Performance", Managing Service Quality, Vol. 13, No. 1, 27-38.

MELNICK, G., ULASZEK, W. R., LIN, H., & WEXLER, H. K. (2009), When goals diverge: Staff consensus and the organizational climate. Drug and Alcohol Dependence, 103(Supplement 1), 17-22.

NAİR Priya, KAMALANABHAN T J, (2010), TheImpact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: The Moderating Role of Their Level Of Management, International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 1, No. 2, 23

OKAY, Ayla (2005), Kurum Kimliği, 5. Baskı, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 200-223.

OTT, J.S. (1989), The Organizational Culture Perspective, Dorsey Press, Chicago, 115-134.

ÖZGENER, İ., ÖĞÜT, A. ve KAPLAN, M.(2008), İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Sinizm, Örgütsel Davranışta Seçme Konular (Edt. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Kaplan), G. Ü. V. İlke Yayınevi, Ankara, 53-72.

PETERS, Thomas, J. / WATERMAN, Jr. Robert H. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Harper and Row, ,215-223.

REICHERS Arnon E; WANOUS John P; AUSTIN James T, (1997), Understanding and managing cynicism about organizational change, The Academy of Management Executive;; 11, 1; 48

ROBBINS, Stephen P. (1989), Organizational Behaviour: Concepts-Controversies- Applications, Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 601.

ROBBINS, S.P. (2000), Essentials of Organizational Behaviour, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

SATHE, Vijay, Autumn (1983), "Some Action Implications of Corporate Culture: A Managers Guide to Action", Organizational Dynamics, Volume 12, Number 2, , 4-23.

SCHOLL, R.W. (1981), "Differentiating Commitment from Expectancy as A Motivation Force", Academy of Management Review, 6, 589-599.

SUMMERS, L. (2006), The cynical Americans: living and working in an age of discontent and disillusion (Book review), Personnel Psychology, 43/2, 394-398.

ŞEŞEN, H. (2010), Öncülleri Ve Sonuçları İle Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, K.H.O., Ankara.

TOKGÖZ, N. ve YILMAZ, H. (2008), "Örgütsel Sinizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 238-305.

UNUTKAN, Göksel Ataman, (1995), İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul. ,50-80.

VAN DEN BERG, P.T. ve WILDEROM, C.P. (2004), "Defining, Measuring, and Comparing Organisational Cultures", Applied Psychology, 53, 4, 570-582.

WANOUS, J.P, REICHERS, A.E, and AUSTIN, J.T.(2000), "Cynicism About Organizational Change: Measurement, Antecedent and Correlates", Group and Organizational Management, 25(2), 132-153.

