



**T.C.**  
**NIĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE  
SOSYAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Esra GÜMÜŞ**

**Niğde**  
**Ağustos, 2021**



**T.C.**  
**NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE**  
**SOSYAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**  
**Esra GÜMÜŞ**

Danışman: Doç. Dr. Murat TOKSARI

Üye : Prof. Dr. Murat AKIN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Ömür DEMİRER

**Niğde**  
**Ağustos, 2021**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Demografik Özellikler ve Örgütsel Sinizm İle Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ” başlıklı çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları, her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. ....../...../.....

**Esra GÜMÜŞ**

## ÖN SÖZ

Yüksek Lisans Tez çalışmamın gerçekleşmesinde, bilgi ve tecrübeleri ile tez sürecimi titizlikle yürüten, yoğun çalışma temposunda çalışmanın her aşamasında gösterdiği yoğun ilgi ve desteği ile bana yön veren değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Murat TOKSARI' ya teşekkür ederim. Tüm hayatım boyunca maddi ve manevi her zorluğu aşmamda arkamda hissettiğim, bugünlere ulaşmam için gösterdikleri emekler nedeniyle annem, babam ve ağabeyime sonsuz teşekkür ederim.

**Esra GÜMÜŞ**



**ÖZET**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE SOSYAL  
KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**GÜMÜŞ, Esra**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat TOKSARI**  
**Ağustos 2021, 90 sayfa**

Bireyin aynı ya da farklı kurumda çalışmasının önemli bir değişken olmadığı, asıl üzerinde durulması gereken noktanın, kolektif çalışmanın önemli olduğu örgütlerde bireylerin özverili çalışması kurumsal aidiyet duygusunun oluşmasını sağlamaktadır. Bu durum, çalışan personelin iş doyumunun artmasına ve örgütün ise hedeflediği başarı çizgisine ulaşmasına pozitif yönde katkı sağlamaktadır.

Örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının birbirlerine karşı sergiledikleri bilinçli ya da bilinçsiz davranışlar, kurumu ve kişileri doğrudan etkileyerek hayal kırıklığı ve başarısızlık gibi istenmeyen durumları ortaya çıkarmaktadır. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, örgütsel sinizm ve sosyal kaytarmanın ortaya çıkmasına neden olan sebeplerin neler olduğunu belirlemek, bireylerin ve örgütlerin üzerinde ne ölçüde etki bıraktığını tespit etmek ve bu iki değişkenin negatif etkisini pozitif etkiye dönüştürmek için yöneticilerin yapması gereken kriterlerin neler olduğunu öğrenmek üzerinedir. Araştırmanın örneklemini Kayseri ili sınırları içerisinde ikamet eden farklı sektörlerde çalışan 371 katılımcı oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler, demografik değişkenler ile güvenilirliği daha önceden test edilmiş iki ölçek kullanılarak toplanmış ve SPSS 22 programı ile analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların algı düzeylerinin orta derecede olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm düzeyinin ve sosyal kaytarma davranışının cinsiyet, yaş, mesleki çalışma yılı, şu an bulunduğu kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturmadığı; medeni durum değişkenine göre anlamlı fark oluşturduğu görülmüştür. Gelir durumu ve eğitim düzeyi değişkeninin; örgütsel sinizm boyutları ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu, ancak çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı ile herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde örgütsel sinizm boyutları ve sosyal kaytarma arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Çoklu ve basit doğrusal

regresyon analizi sonucunda örgütsel sinizm boyutlarının ve çalışma arkadaşı sosyal kaytarma davranışının karşılıklı birbirlerini etkiledikleri belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sinizm, Örgütsel Sinizm, Sosyal Kaytarma



**ABSTRACT**  
**MASTER'S THESIS**

**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN DEMOGRAPHIC  
CHARACTERISTICS AND ORGANIZATIONAL CYNICISM AND SOCIAL  
LOAFING**

**GÜMÜŞ, Esra**  
**Business Administration**  
**Supervisor: Doç. Dr. Murat TOKSARI**  
**August 2021, 90 pages**

The point that should be pointed is that it is not an significant varinble that the individual works in the same or different institutions, in organizations where collective work is important, the self-sacrificing work of individuals ensures the formation of a sense of corporate belonging. This situation contributes positively to the increase in the job satisfaction of the employees and the achievement of the organization's targeted success.

The conscious or unconscious attitude of organizational managers and employees towards each other directly affect the institution and people, revealing undesirable situations such as disappointment and failure. The aim of this study is to determine what causes organizational cynicism and social loafin to happen, determine the extent to which has an impact on individuals and organizations, what managers need to know to convert the negative effect of these two variables into a positive effect. The sample of my research consists of 371 participants working in different sectors from residence within the borders of Kayseri province. The data used in the research are collected using demographic variables and two scales whose reliability was previously tested and analyzed with SPSS 22 program. As a result of the research, it was determined that the perception levels of the employees were moderate. The level of organizational cynicism and social loafing behavior by gender, age, years of work does not make a signifi cant difference according to the variable of working time in the current institution but it was seen that there was a significant difference according to the marital status variable. There is an important difference between the variables of income status and education level with organizational cynicism but it was founded that there was no important difference between the perception of social loafing and colleague. Within the framework of the analysis results, it is seen that there is a strong and significant positive relation ship between

organizational cynicism dimensions and social loafing. As a result of multiple and simple linear regression analysis it has been determined that organizational cynicism dimensions and colleague social loafing behaviour mutually affect each other.

**Key Words:** Cynicism, Organizational Cynicism, Social Slacking



## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ .....	1
1.1.Problem Durumu .....	3
1.2.Araştırmanın Amacı .....	3
1.3.Araştırmanın Önemi .....	4
1.4.Araştırmanın Varsayımı .....	4
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	5
ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	6
2.1.Sinizm Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı .....	6
2.2. Örgütsel Sinizm.....	10
2.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Nedenler .....	13
2.3.1. Kişisel Nedenler .....	13
2.3.1.1. Yaş .....	13
2.3.1.2. Cinsiyet .....	14
2.3.1.3. Medeni Durum .....	14
2.3.1.4. Eğitim Durumu .....	15
2.3.1.5. Gelir Düzeyi.....	15
2.3.1.6. Çalışma Süresi ve Hiyerarşi.....	16
2.3.2. Örgütsel Nedenler.....	17
2.3.2.1. Psikolojik Sözleşme.....	17

2.3.2.2. Örgütsel Adalet .....	18
2.3.2.3. Örgütsel Politikalar .....	18
2.4. Örgütsel Sinizm Türleri.....	19
2.4.1. Kişilik Sinizmi.....	20
2.4.2. Toplumsal Sinizm.....	20
2.4.3. Çalışan / İş Gören Sinizmi.....	21
2.4.4. Mesleki Sinizm .....	21
2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizm.....	22
2.5. Örgütsel Sinizm Boyutları.....	23
2.5.1. Bilişsel Boyut .....	23
2.5.2. Duyuşsal Boyut.....	24
2.5.3. Davranışsal Boyut.....	24
2.6. Örgütsel Sinizm Sonuçları .....	25
2.6.1. Kişisel Sonuçlar .....	25
2.6.2. Örgütsel Sonuçlar .....	26
<b>SOSYAL KAYTARMA.....</b>	<b>27</b>
3.1. Sosyal Kaytarma Kavramı ve Kapsamı .....	27
3.2. Sosyal Kaytarma Nedenleri.....	29
3.3. Sosyal Kaytarma Teorisi İle Çelişen Teoriler .....	30
3.3.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi.....	30
3.3.2. Değerlendirme Kaygısı Teorisi .....	31
3.3.3. Sosyal Telafi Teorisi.....	32
3.4. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri Üzerine Teori ve Hipotezler .....	33
3.4.1. Sosyal Etki Teorisi.....	33
3.4.2. Beklenti-Değer Teorisi .....	33
3.4.3. Ortaklaşa Çaba Modeli .....	34

3.4.4. Heves Azalması .....	35
3.4.5. Değerlendirme Potansiyeli .....	36
3.4.6. Çabanın Gereksizliği .....	37
3.4.7. Çabanın Denkliği.....	37
3.4.8. Bireysel Özen .....	38
3.5. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri .....	38
3.5.1. Bireysel Düzeyde Öncüller.....	39
3.5.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık .....	39
3.5.1.2. Görevin Görünürlüğü.....	40
3.5.1.3. Dağıtımsal Adalet .....	40
3.5.1.4. Prosedür Adalet.....	41
3.5.2. Grupsal Düzeyde Öncüller .....	42
3.5.2.1. Grup Büyüklüğü.....	42
3.5.2.2. Grup Kaynaşması.....	42
3.5.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması .....	43
3.6. Sosyal Kaytarmanın Önlenmesi İçin Alınabilecek Önlemler .....	44
4.YÖNTEM .....	45
4.1. Araştırma Modeli .....	45
4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	45
4.3. Evren ve Örneklem.....	47
4. 4. Verilerin Analizi.....	47
4.5. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenirlik .....	48
4.4.1.Örgütsel Sinizm Ölçeği .....	48
4.4.2.Çalışma Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeği.....	50
4. 5. 1. Normallik Analizi .....	53
4.6. Açıklayıcı Faktör Analizi .....	54

4.2. BULGULAR ve YORUMLAR .....	56
4.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	56
4.2.2. Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi .....	58
4.2.3. Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ( One- Way Anova) .....	60
4.2.4. Örgütsel Sinizm Ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi).....	66
4.2.5. Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi (Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi) .....	67
4.2.6. Sosyal Kaytarmanın Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi (Basit Doğrusal Regresyon Analizi).....	69
SONUÇ .....	73
KAYNAKÇA.....	78
ÖLÇEK UYGULAMA İZİNLERİ .....	89

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1 Örgütsel Sinizm Tanımları .....	11
Tablo 1. 2 Örgütsel Sinizm Türleri .....	19
Tablo 1. 3 Örgütsel Sinizm Ve Alt Boyutları Güvenirlik Analizi .....	49
Tablo 1. 4 Örgütsel Sinizm Ölçeğinden Madde Silindiğinde Oluşan Değerler.....	49
Tablo 1. 5 Sosyal Kaytarma Algısı Güvenirlik Analizi .....	50
Tablo 1. 6 Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeğinden Madde Silindiğinde Oluşan Değerler .....	51
Tablo 1. 7 Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik .....	52
Tablo 1. 8 Sosyal Kaytarma Davranışına Yönelik Betimsel İstatistik.....	53
Tablo 1. 9 Skewness Ve Kurtosis Değerleri .....	54
Tablo 1. 10 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	55
Tablo 1. 11 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	56
Tablo 1. 12 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	56
Tablo 1. 13 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	56
Tablo 1. 14 Katılımcıların Mesleki Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 1. 15 Katılımcıların Şu An Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	57
Tablo 1. 16 Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı .....	58
Tablo 1. 17 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	58
Tablo 1. 18 Örgütsel Sinizm Boyutları Ve Sosyal Kaytarma Davranışının Cinsiyet Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait T-Testi .....	59
Tablo 1. 19 Örgütsel Sinizm Boyutları Ve Sosyal Kaytarma Davranışının Medeni Durum Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait T-Testi.....	59
Tablo 1. 20 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Yaş Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi .....	60

Tablo 1. 21 A Sosyal Kaytarma Davranışının Yaş Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi .....	61
Tablo 1. 22 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi.....	61
Tablo 1. 23 Sosyal Kaytarma Davranışının Mesleki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi.....	62
Tablo 1. 24 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Şu An Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi .....	62
Tablo 1. 25 Sosyal Kaytarma Davranışının Şu An Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi .....	63
Tablo 1. 26 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Gelir Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi.....	63
Tablo 1. 27 Sosyal Kaytarma Davranışının Gelir Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi.....	64
Tablo 1. 28 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi.....	65
Tablo 1. 29 Sosyal Kaytarma Davranışının Gelir Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait Anova Analizi.....	66
Tablo 1. 30 Örgütsel Sinizm Ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi).....	67
Tablo 1. 31 Örgütsel Sinizmin Boyutlarının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	68
Tablo 1. 32 Sosyal Kaytarma Davranışının Bilişsel Boyut Düzeyi Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Basit Regresyon Analizi .....	69
Tablo 1. 33 Sosyal Kaytarma Davranışının Duyuşsal Boyut Düzeyi Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	70
Tablo 1. 34 Sosyal Kaytarma Davranışının Davranışsal Boyut Düzeyi Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Doğrusal Regresyon Analizi.....	70
Tablo 1. 35 Hipotez Sonuçları .....	72

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Mesleki Sinizmin Nedenleri .....	22
---	----



## KISALTMALAR

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>ÇASKÖ</b>	: Çalışma Arkadaşı Sosyal Kaytarma Ölçeği
<b>M.Ö.</b>	: Milattan Önce
<b>ÖSÖ</b>	: Örgütsel Sinizm Ölçeği
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri



## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Günümüz küreselleşen dünya şartlarında örgütlerin bu gelişen ve değişen düzene ayak uydurmaları gerekmektedir. Fizyolojik ihtiyaçlardan birisi haline dönüşen teknolojinin de sürekli ilerleme ve değişim kaydetmesi, tüketicilerin taleplerinin çeşitlenmesine yol açmaktadır. Tüketicilerin her şeyin daha özelliğini, daha gelişmişini, daha farklı olanını bulma arayışı, yani insanın zihninde oluşan daha kavramı, örgütler arasında yoğun bir rekabet ortamı yaşanmasına sebep olmaktadır. Devamında da örgütlerin temel gereksinimi olan insana ihtiyaç artmaktadır. Kurumların kaliteli iş gücüne gereksinim duyması ile birlikte önemli bir güce dönüşen insan kaynakları, iş görenlerin sosyal ve psikolojik açıdan çalışma hayatında bulunmasını sağlamıştır. Örgütlerin, insan kaynaklarından yüksek verimi sağlayabilmesi için, çalışanlarına gerekli olan fiziki ve teknolojik koşulları sağlamanın yanı sıra onlara; sakin, güvenilir, adil yönetimin olduğu bir çalışma alanı da oluşturmak zorundadırlar. Çünkü insan psiko-sosyal bir varlıktır.

Zorlayıcı rekabet ortamında örgütlerin güçlü bir şekilde durabilmesi ve rakipleri ile baş edebilmesi için örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı yoğun iletişim ve birbirine bağlılığın olması elzemdir. Ancak bazı durumlarda örgüt yöneticileri, kurumlar arasında yaşanmakta olan katı rekabet şartlarından ötürü örgütün devamlılığını sürdürebilmesi ve daha iyi bir konuma gelebilmesi için sadece verimliliği artırmayı hedefleyip, çalışanların tutum ve hislerini göz ardı etmektedir. Yöneticilerin bu tutumlarından dolayı da çalışanların örgüte karşı, olumsuz duygular beslemesi, hayal kırıklığı yaşaması, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, karamsarlık gibi zihinlerinde sinik algılar doğurmaktadır.

Örgütsel sinizm ve sinizm kavramı, temelleri Antik Yunan felsefi düşüncesine dayanmasına rağmen ülkemizde yeni yeni önem kazanmaya başlamıştır ve araştırmanın birinci bölümünü oluşturmaktadır. Sinizm kavramı olarak; bireye, kuruma, çalışana, bazı düşünce yapılarına yönelik olarak oluşan kuşku, güvensizlik, inançsızlık, umutsuzluk, küçük görme gibi duyguları genel ya da özel eylemler ile ortaya koyma halidir. Örgütsel sinizm, örgütsel verimliliği tehdit eden, işlerin

kalitesizleşmesine ve nitelikli personel kaybına sebep olan, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu negatif yönde etkileyen bir kavram olması nedeniyle kurumların üzerinde önemle durması ve önlemeye yönelik tedbir alması gereken bir durumdur.

Grup çalışmasının yoğun olarak gerçekleştiği sanayi, eğitim, sağlık, bankacılık, tarım gibi farklı hizmet sektörlerinde çalışan bireyler; bilgi, tecrübe, kabiliyet ve becerilerini bir araya getirmektedir. Bu birliktelik ile örgütte kapsamlı ve çok boyutlu bir bakış açısının oluştuğunu düşünen bireylerde, ortaya koymuş oldukları ürünlerin kalitesinin ve verimliliğini arttırdığı düşüncesi hakimdir. Fakat bu düşünce her zaman geçerli değildir. Sosyal kaytarma davranışı, grup içi faaliyetlerde kendini gösteren olumsuz davranış türlerinden birisidir. Grup içerisinde üye sayısı artışına bağlı olarak performansta düşüş olduğunu gözlemleyen Ringelmann tarafından ortaya çıkarılmış ve ilerleyen zamanda sosyal kaytarma adını almıştır. Sosyal kaytarmanın gözlemlendiği tek bir alan yoktur. Kaytarma davranışı bireyin hem sosyal yaşamında hem de çalışma hayatının tüm sektörlerinde gözlemlenebilme olasılığı olan bir durumdur.

Sosyal kaytarma insanlar, sosyal kurumlar ve halk için negatif sonuçlara neden olan toplumsal bir hastalık olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmiştir. Sosyal kaytarma, bireylerin takım olarak beraber çalıştıklarında motivasyon ve performanslarının yalnız başına çalıştıklarına kıyasla azalma durumudur. Yani bir işin gereğini yerine getirmek için yalnız başına çalışan iş gören, işi yerine getirmenin bütün mesuliyetinin kendisine ait olduğunu bildiği zaman daha fazla çaba sarf edecek ve işini en iyi şekilde tamamlamak için gayret gösterecektir. Ancak aynı işi yapmak için birden fazla çalışanın takım halinde çalışarak görevi yerine getirmesi istenildiği zaman durum farklı bir boyut almaktadır. Grupta o işi yapacak başka kişilerin var olduğunu bilmek ve görev nasıl olsa yapılacak düşüncesi ile bireyin çabasını azaltma eğilimine girmesi yani işten kaytarma davranışı göstermesi olasıdır.

Çalışanlar, görev yaptıkları grup içerisinde mutlu olmadıklarını, kendisini grubun bir parçası gibi hissetmediklerini, işi yapmak istemediklerini, ortaya koymuş oldukları çabanın belirlenemeyeceği algısı ile hem kendisini hem de grupta bulunan diğer üyeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu açıdan sosyal kaytarma grup bağlılığını zedeleyen, örgütün verimliliğini azaltan, örgütün gelişmesini engelleyen ve yoğun rekabet şartlarında örgütü zor duruma düşüren bir kavramdır.

İş görenler günlük yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedirler. Örgüt içerisinde huzurlu bir ortamın olması, adil ve eşit çalışma

ortamı, emeğinin karşılığını alma, kariyer imkanı sunma, hizmet içi eğitimler gibi olumlu etkiler çalışanların işe güdülenmesini artıran kritik faktörlerdir. Ancak örgütün sadece kendi potansiyelini düşündüğü tersi bir durumda ise örgüt kendisini başarısızlığa ve çöküşe sürüklemektedir. Bu sonuç örgüt ve yöneticiler tarafından asla karşı karşıya kalınmak istenmeyen bir olgudur.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel sinizm kavramının tarihsel gelişimi, nedenleri, örgütsel sinizmin türleri, boyutları açıklanmıştır. İkinci bölümde, sosyal kaytarma kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda; sosyal kaytarma kavramının tanımı ve ortaya çıkışı, sosyal kaytarmanın türleri ve ortaya çıkmasına neden olan faktörler açıklanmıştır. Ayrıca, sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler ve sosyal kaytarmanın engellenmesi için alınabilecek önlemler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Son bölümde ise analiz ve yorumlara yer verilmiştir.

### **1.1.Problem Durumu**

Örgütler, insanların ortak amaçlarını karşılamak ve gerçekleştirmek üzere bireylerin bir araya gelerek güçlerini birleştirmesi ve eş güdümlü çalışması sonucu oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde istenmeyen durumların (işin gerektirdiği özeni göstermeme, işe gelmeme gibi) ortadan kaldırılması, gerçekleşmesi istenen durumların (performansın artırılması, çalışılan kurumun ve işin içselleştirmesi gibi) sağlanması için bu yaklaşımlar arasındaki etkileşimin net bir biçimde belirlenmesi önem arz etmektedir. Yapılan literatür araştırması sonucunda, örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin değerlendirildiği çalışmaların yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda “ Demografik değişkenler ve örgütsel sinizm ile sosyal kaytarmanın çalışanlar üzerindeki etkisi nedir?” sorusunun cevaplanması gerektiği ortaya çıkmıştır.

### **1.2.Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın temel amacı, demografik değişkenler ve örgütsel sinizm ile sosyal kaytarmanın çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Bu amaç

doğrultusunda; çalışanların demografik değişkenlere ( çalışanların yaşı, mesleki kıdemleri, medeni durumları, gelirleri gibi ) göre örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı, örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma düzeylerinin ne oranda olduğu ve aralarında anlamlı bir ilişki bulup bulunmadığını belirlemek amacıyla çalışmalar yapılmıştır.

### **1.3.Araştırmanın Önemi**

Zamanla değeri giderek artan örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma tutumu, kurumlar için üzerinde durulması gereken kritik eşik olmaktadır. Örgütsel sinizmin ve çalışma arkadaşı sosyal kaytarma davranışının elzem olmasına neden olan en önemli unsur bireylerin davranışları bilerek ve isteyerek yapmasıdır. Bireylerin bu davranışları, örgütün verimliliğini ve etkililiğini etkileyen üretim karşıtı iş davranışları arasında önemli bir güç olarak yer almaktadır.

İşin gereğinin yerine getirilmesi için gerekli olan öge, yerine başka bir kaynak konulması veya boşluğunun herhangi bir unsurla karşılanması olası olmayan insan gerçeğidir. Zira insan bir makine değil, yaşadığı olaylar ve durumlar karşısında birbirlerinden farklı tutum ve davranışlar sergileyen toplumsal bir varlıktır. Buna binaen insan davranışlarına etki eden faktörlerin açıklanması ve bu faktörlerin ölçülmesi çok zordur. Örgüt sahipleri ve yöneticiler, kurumlarını ileriye taşımak için nitelikli personele ihtiyaç duymakta, aynı zamanda örgüt-çalışan etkileşiminin olumlu olmasını önemsemektedir. Bireyler ise, amaçları ve hedefleri için çalmaktadır.

Bu çalışma farklı sektörlerde çalışan bireyler ile yapılan ilk araştırma olması nedeniyle önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar neticesinde örgütsel sinizm ve çalışma arkadaşı sosyal kaytarma davranışının beraber incelendiği sadece iki kaynak tespit edilmiştir. Alanda mevcut olan bu boşluğun yapılan bu araştırma ile sonraki çalışmalara yol göstermesi açısından literatüre katkı sağlaması ve örgütlere kaynaklık etmesi beklenmektedir.

### **1.4.Araştırmanın Varsayımı**

Araştırmanın uygulama aşamasında birtakım varsayımlardan hareket edilmiştir. Bu varsayımlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Araştırmada kullanılan anket uygulamasının, tezin araştırma b6lümü için yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır.
- Anket sorularının analizi için tercih edilen y6ntem ve tekniklerin, araştırmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu varsayılmıştır.
- Anket ifadelerinin çalışanlar tarafından doğru ve tarafsız olarak cevaplandırıldığı varsayılmıştır.

### **1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın uygulama aşamasında birtakım sınırlılıklarla karşılaşılmıştır. Bu sınırlılıklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Araştırmanın ana kütlesi ve 6rneklemi; zaman, maddi olanaklar ve yaşanan COVID-19 pandemi s6recinden dolayı Kayseri ilinde çalışan bireylerdir.
- Araştırmada ulaşılan bulgular “6rg6tsel Sinizm 6leği” ve “alışma Arkadaşı Sosyal Kaytarma 6leği” kullanılarak bireylerin standart 6lme aracı maddelerine verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 2.1.Sinizm Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

Sinizm kavramı, tarihsel olarak ele alınıp incelendiğinde Antik Yunan'da milattan önce 500'lü yıllara kadar varlığını gösteren bir yaşam tarzı ve düşünce biçimidir (Akgöz & Darkanova, 2020, s. 3). Sinizm kelimesinin kökeni ile ilgili literatürde iki temel görüş bulunmaktadır. İlk görüşe göre sinizm, Yunanca' da köpek, köpeksi gibi anlamlara gelen "kyon" sözcüğünden geldiği diğer görüşe göre de Atina yakınlarındaki siniklerin okulu olduğu bilinen Cynosarges adlı kasabadan geldiği varsayılmaktadır (Yılmaz, 2019, s. 6; Kanter & Mirvis, 1989, s. 18).

Antik Yunan felsefesini benimseyen kişilere sinik ya da kinik denilmektedir. Oxford İngilizce sözlüğü, sinik kişilerin göstermiş oldukları iyi niyetin gerçekçi ve içten olmadığını, sürekli kusur arayışı içinde olan, olay ve durumlara karşı alaycı bir tavır gösteren bireyler olarak tanımlamaktadır (Özdemir, Orhan, & Özkayrak, 2018, s. 2).

Kinik felsefesini benimseyen bireylerin savundukları bazı özellikler şu şekilde belirtilmiştir (Özkadam, 2018, s. 28-29) :

- Kendine has mizaç yapısına sahip olma, dünyevi zevklerden el çekme, kendi kendine yetebilmeyi en temel nokta olarak değerlendirmişlerdir
- Mutluluğa ulaşmak için gerekli olan tek değer erdem olduğu görüşünü benimsemişlerdir.
- İnsanı mutlu eden erdem bilgelikte olduğunu savunmuşlardır. Böylece insan bilgilenme ile kendisini kuşatmış, dünyevi her şeyden kaçınarak hedefine erişebilecektir.
- Hiçbir şey için endişe duymamakta, umursamaz davranmaktadırlar.
- Benimsedikleri ahlakın kısıtlı olmasının nedeninin, mevcut yönetim, gelenek ve görenek olduğunu düşünmektedirler.
- Bireycidirler. İnsanın doğaya karşı geliştirdiği toplumsallık karşısında kendilerini özgür görmektedirler.

- Doğaya dönmek ve sade yaşamak temel düşünceleridir.

Siniklerin okulunu kuran Sokrates'in öğrencisi Antisthenes'tir (MÖ 444-468). Ancak bu okulun adının ünlü olup duyulmasını sağlayan kişi, Sinoplu Diogenes'tir (MÖ 412-323) (Kanter & Mirvis, 1989, s. 18). Antisthenes'in kurduğu sinik okulunun düşünce temeli erdemlilik üzerine belirlenmiştir (Çakar & Çiçek, 2019, s. 381). Yaşamı boyunca elit yaşamı terk ederek kendini dünyevi zevk ve eğlencelerden uzak kalmaya adanmış Antisthenes sade, basit ve gösterişsiz yaşamıyla kendini doğada bulmayı hedeflemiştir (İpek, 2018, s. 22). Sinik düşüncede insanın güçlü ve daha dayanıklı olabilmesi için zorluk çekmesi, sıkıntı yaşaması, kimseye bağlı olmadan özgür yaşaması ile gerçekleşebileceğini savunmuşlardır.

Antisthenes'in felsefesinden etkilenen Diogenes, katı bir şekilde adetleri eleştirmiş, ahlaksız davranışlar sergilemiş, dilenci gibi bir hayat sürdürmüş, tek tip elbise giymiş ve hayatını bir fiçıda köpek gibi yaşayıp insanları şaşırtarak geçirmiş bir kişidir (Kaşka Üreten & Gemlik, 2016, s. 444). Ancak yaşantısının kötü olmasına karşın akıllı, irade sahibi, tartışabilen özelliklere sahiptir.

Antik dönemde kendi düşünce felsefesine göre yaşayan Diogenes'e gün ışığında neden elinde yanan bir el feneri ile dolaşıyorsun diye sorulduğunda cevabı "dürüst bir insan arıyorum" olmuştur (Biroğlu, 2018, s. 5). Diogenes vermiş olduğu bu cevapla Antik Çağ sinik felsefesinde insanların güvenilmeyen, kendi çıkarlarını düşünen, dürüst olmayan bireyler olduklarını alaycı bir dille ifade etmektedir.

Diogenes'in kendisine benimsediği dört yaşam ilkesi şu şekilde belirtilmektedir (Kalağan, 2009, s. 34):

- **Kendine yetme:** Bireyin başkalarına bağımlı olmadan kendi ihtiyaçlarını kendisinin karşılayabilmesi, kimseye muhtaç olmamak.
- **Utanmazlık:** Bireyin kendi başına yaptığı ve diğer insanlara zararı olmayan eylemler karşısında işin hiçbir şekilde olmayacağını öne sürenleri umursamamak.
- **Sözünü Sakınmazlık:** Kendini beğenmiş kişilerin beğenmiş hal ve davranışlarını yüzlerine vurmaktan çekinmemek.

- **Yöntemli eğitim:** Ahlaki erdemlere ulaşabilmek için çabanın gerektiği, bireyin buna ulaşabilmesi de ancak iradesinin gücüne zorlayan düzenli egzersizlerle mümkündür.

Geçmiş zamanda yaşayan sinikler ile şimdiki zamanda yaşayan sinikler karşılaştırıldığında, günümüzde yaşayan siniklerin öncekiler gibi olmadıkları gözlenmiştir. Sinikler çalışma ortamlarında bulunan yöneticileri ahlaki değerlerinin yok denecek kadar az, güvenilmez, tutarsız planlar yapan, dürüstlükten yoksun bireyler olarak tanımlamakta ve örgütte kendilerine adil davranılmayacağını savunmaktadırlar.

2300 yıllık bir geçmişi olan sinizm kavramı düşünürler, yazarlar, din alimleri ve akademisyenlerin çalışmalarına konu olan düşünce akımıdır aynı zamanda bireylerin çalışma hayatında da önemli bir yere sahiptir ve bu nedenle bu alanın doğru bir şekilde anlaşılması önemlidir. Sinizm, her biri kendi içinde derin anlamları olan psikolojik, sosyoloji, felsefe, politoloji ve din gibi farklı konu alanlarının çalışmalarına kaynaklık eden çok boyutlu bir yapıdır (Başaran, 2020, s. 25). Her bir disiplin, sinizm kavramının toplumsal süreçteki etkisini farklı yöntemlerle açıklar.

Alman filozof Friedrich Nietzsche sinik düşünceyi incelemiştir. Nietzsche düşüncesinde insanlar ile olan karşılıklı ilişkisinde onlara karşı güven duygusu beslemediğini ve insanların kendi çıkarları uğruna her şeyi feda edeceklerini sinik bakış açısında belirtmiştir (Akbaş, 2020, s. 96).

Sinik bireyler, çevresinde bulunan kişileri sadece kendi çıkarını düşünen bireyler olduklarına dair inançları, diğer bireylerin menfaatçi, yararçı, adalet duygusu olmayan kişiler olduklarına dair kanaat oluşturmalarına sebep olmaktadır (Erdoğan & Bedük, 2013, s. 19). Sinizm “ kuşkuculuk” , “ şüphecilik” “ güvensizlik” , “ inançsızlık” , “ kötümserlik”, “ olumsuzluk” gibi sözcüklerle yakın anlamlı olmakla birlikte kişinin “ kusur bulması” , “ zor beğenmesi” ve “ eleştirmesi ” anlamı literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır (İçerli & Yıldırım, 2012, s. 168). Hayal kırıklığı, tükenme, küçük görme, yargılama, umudunu kaybetme ile bağlantılı olan sinizm (Balay, Kaya, & Cülha, 2013, s. 126) öfke, nefret etme, alaya alma, utanç gibi duygusal tepkileri de gün yüzüne çıkarır.

Sinizm, ahlaki değerleri hiçe sayarak edepsiz ve utanmaz davranışlar sergilemektir. Sinizm, küçümseme ve bireylerarası zayıf ilişkilerle ifade edilen, insanlarla ilişkilerde genellikle negatif tutumları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000, s. 270–271). Sinizm kavramı psikoloji boyutunda incelendiğinde kişinin, “yalan söyleme, sahte yüzler takma ve bencil davranışlarda bulunma” durumu şeklinde açıklanmıştır (Kalağan, 2009, s. 36). Sinizm kavramının psikoloji alanında tanımlanmasında “Minnesota ok Yönu Kişilik Envanteri” Cook ve Medley ‘in “Sinik Düşmanlık Ölçeği” iki boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Sinik düşünce yapısına sahip bireylerin özellikleri; kişisel menfaatlerini bütün değerlerin önünde gören, kendini ön plana çıkarma düşüncesi ağır basan, kendisini lider olarak görüp diğer insanları küçümseyen, güven, sadakat ve bağlanma duygusu gibi ahlaki tutumları olmayan kişilerdir. Sinik bireyler kendi huzuru, mutluluğu ve başarısı için toplumun ahlaki değerlerini, hak, adalet, doğruluk, gerçeklik, aidiyet gibi kavramları yok saymaktadırlar (Akgöz & Darkanova, 2020, s. 3-4). Sinizm kişi, grup, ideoloji ve kurulara karşı negatif tutum sergileyen, sonucunda da hayal kırıklığı ve duygusal tükenme ile ifade edilen özel veya genel bir tutumdur (Işık & Candan, 2019, s. 266)

Sinikler zor beğenen, kusur bulan kişilerdir. Graham’a göre sinik kişilerin özellikleri şu şekildedir (ifti, 2013, s. 7).

- Farklı insanları ilgisiz, bencil, yalancı olarak suçlama,
- Arkadaşça ve yardımsever olmama,
- Başkaları tarafından kendilerine yüklenen taleplere gücenme ve olumsuz şekilde yorumlama,
- Farklı insanların güdülerini sorgulama,
- Düşmanca ve baskıcı davranma,
- İnsanlarla olan ilişkilerinde güvensiz ve dikkatli olma.

Antik ağ sinikleri ile günümüz sinikleri arasında önemli fark vardır. Antik ağ’ da yaşayan sinikler katı, kuralcı, dünyevi mutluluk ve hazdan uzak duran kendilerini tabiata adanmış, erdemin her şeyden daha önemli olduğunu savunan bireylerdir. Günümüzde ise insanlarla dalga geçen, onları küçümseyen, bencil, hilekar, sürekli

olumsuz eleştirilerde bulunan, olumsuz duyguların hakim olduğu bakış açısına sahip olan bireylere dönüşmüşlerdir (İpek, 2018, s. 23).

## 2.2. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, çalışanların çalıştıkları kuruma karşı zihinlerinde oluşturdukları olumsuz düşünceleri ifade eden, iş doyumunu ve birim sürede elde edilen iş verimini kötü yönde etkileyen bir durumdur. Örgütsel sinizm, ahlaki ve etik olmayan davranışlar sonucu çalışanların örgütlerine yönelik sergiledikleri negatif düşünce, his, davranıştır (Acaray, 2019, s. 198; Helvacı & Çetin, 2012, s. 1475). Örgütsel sinizmin ile ilgili ilk araştırmalar işletme sektörüne yönelik olarak başlamıştır. 2000' li yıllara gelindiğinde ise örgütsel sinizmin temelini oluşturan bürokrasi, ilkelere uyma, başarı, çalışanların kuruma yönelik tutumu eğitim sektöründe de farklı kademelerin olması dolayısıyla (müdür, müdür yardımcısı, öğretmen) kendini göstermiştir (Dağyar & Kasalak, 2018, s. 968).

Örgütlerdeki sinizm kavramının temelinde, kuruma karşı geliştirilen negatif bakış açısı yatmaktadır ve bu negatif bakışı tetikleyen durum ise kurumun doğruluktan uzak olduğu şeklinde gelişen algılardır (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998, s. 345). Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizme neden olan birçok neden belirlenmiştir. Bunlar yöneticilerin dürüst olmaması, çalışanlara kötü muamele yapması, mobbing, emeklerini sömürmesi, gücün dengesiz dağılımı, adil olmayan işten çıkarmalar, psikolojik sözleşme ihlalleri, kurumun ilkelerinden taviz vermemesi gibi olumsuz davranışları örgütsel sinizme neden olmaktadır (Özdemir, Orhan, & Özkayrak, 2018, s. 3). Örgüt çalışanlarının bu düşünce ve davranışlarla karşı karşıya kalmasına neden olan örgütler, aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamaları olan, tek taraflı iletişimin olduğu, doğru performans ölçümünün ve adil yönetimin anlayışının gerçekleşmediği örgütler olduğu görülmektedir (Mirvis & Kanter, 1991, s. 61).

Örgüt yöneticilerinin örgüt yönetimi ve örgütün gelişmesi için yapmış oldukları girişimlerin başarısızlıkla neticelenmesi, gerçekçi olmayan uygulamaları, çalışanların örgüte karşı negatif tutum, düşünce ve davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır. Bu negatif davranışlar daha açıklayıcı anlamda şu şekilde ifade

edilmektedir: (1) örgütün bütünlükten yoksun olduğuna inanç, (2) örgüt ile ilgili olumsuz duygu, (3) örgüte yönelik eleştiri ve nezaketsiz olma eğilimi (Güçlü, Kalkan, & Dağlı, 2017, s. 180).

Örgütsel sinizm, bir anda ortaya çıkan bir eylem olmadığı, çalışanların iş yaşantısındaki deneyimleri ve tecrübeleri sonucu elde ettikleri kazanımlardır (Cole, Bruch, & Vogel, 2006, s. 463). Çalışanların, örgüte yönelik olumsuz davranış sergilemelerinin temelinde: yöneticilerin ve iş görenlerin kendi menfaatlerini ön planda tutarak kuruma işe uygun personel yerleştirmemesi, yöneticilerin liyakatsiz tercihler yapması sonucu yoğun rekabet ortamında örgütün güçlü bir konuma gelememesi ilerleyen süreçte de örgütte çözümlenemeyecek sorunların oluşması sebep olmaktadır (Uzun & Ayık, 2016, s. 674). Etik olmayan bu davranışların hemen hemen hepsi örgüt yöneticilerin yönetimi ile gerçekleştiği devamında da çalışanlar arasında sinik davranışların artarak yayıldığı söylenebilir (Şenses, 2018, s. 18)

Sinizmin temelinde güvensizlik vardır (Uyar & Zafer Güneş, 2019, s. 122). Güvenin olmadığı düşüncesi de ahlakın, dürüstlüğün, hakkaniyetin göz ardı edildiği algısı yaratır (Özler, Atalay, & Şahin, 2010, s. 49). Bireyin çalıştığı örgütün doğruluk, dürüstlük gibi kavramlara sahip olmadığı algısı, bireyde çalıştığı kuruma karşı kızgınlık, öfke, hayal kırıklığı ve umutsuzluk gibi negatif duygular oluşturur (Uzun, 2018, s. 1801).

Örgütsel sinizm konusunda son yıllarda yapılan çalışmalarda ilerlemeler kaydedilmiştir. Yabancı kaynaklardan geliştirilerek Türkçe'ye uyarlanan ölçekler, ulusal araştırmalarda sinizm çalışmalarında önemli veri kaynakları elde edilmesinde büyük katkı sağlamaktadır (Yalçınkaya, 2014, s. 109).

Tablo 1. 1 Örgütsel Sinizm Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
Goldner, Ritti and Ference	1977	Siniksel bilgi, örgütsel eylem, yöntem ve yargılarla diğer bireylerin iyilikleri için yapılması gerekenlerin yapılmamasıdır.
Kanter and Minvis	1989, 1991	Sinizim, bireyin bencil davranışları ve gerçek olmayan sözleri ile kişiliğinin temel yapısını oluşturmasıdır.
Bateman, Sakano and Fujita	1992	Sinizim, söz dinleme, örgüt ile ilgili olumsuz ve güven teşkil etmeyen davranıştır.

Guastello, Rieke, Guastello and Bilings	1991	Sinizm, bireyin sadece iş ortamında yaşanan durumlar karşısında göstermiş olduğu bir davranış değil, hayatının tamamında sergilemiş olduğu bakıştır.
Wanous, Reichers and Austin	1994	Sinizm, gelecekte yaşanacak değişimler karşında örgütün bunu gerçekleştirecek yönetsel gücünün ve kabiliyetinin olmadığı bunun sonucunda da örgütün başarısız olacağını ifade etmektedir.
Andersson	1996	Sinizm, bireye, gruba, düşünceye, geleneğe veya örgütlere yönelik oluşan hayal kırıklıkları ve olumsuz duygular veya bütün bunların toplamı sonucu oluşan genel ve kişisel bir tutumdur.
Reichers, Wanous and Austin	1997	Örgütsel sinizm, örgüt için gerekli olan değişimi yapacak olan yöneticileri yeteri kadar donanımlı görmeme, gerçekleştirilmek istenen değişimin başarılı olmayacağına yönelik olumsuz düşünce ve yöneticilere karşı güven duymama durumudur.
Dean, Brandes and Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik düşüncedir. Örgüt ile ilgili olumsuz düşünceler, alaycı ve yargılayıcı tavırlardır.
Turner and Valentine	2001	Sinizm, güven duygusundan yoksunluğu, her şeye karşı kuşku duymayı ve toplumsal ahlakın hakim olduğu genel ve özel bir durumdur.
Johnson and O'Leary- Kelly	2003	Örgütsel sinizm, bireyler çalıştıkları kurumun güvenilir olmadığını düşündükleri zaman gerçekleşmektedir
O'Leary	2003	Sinizm, adaletsizliğin ifade edilmesidir. Sinizmle ilgili söylenenler ile yönetimin uygulamalarına yönelik olan hayal kırıklığıdır.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphrey, O'Sullivan and Postmes	2004	Sinizm, ruhsal uzaklaşmanın ve özgürlüğün türüdür.
Stanley, Meyer and Topolnystky	2005	Sinizm, bireylerin kendi tutum ve fikirlerini öncelikli görüp diğer bireyleri görmezden gelmeleri olarak ifade edilmektedir.
Urbany	2005	Sinizm, örgütte yaşanan güzel gelişmeler karşısında olumsuz fikirler üretilmesi ve karar safhasında örgüt etkisinin olumsuz yansıtılmasıdır.
Valentine and Elias	2005	Sinizm, kurumların kendilerine ve ahlaki değerlere yeteri kadara önem vermediği düşüncesidir.
Cole, Brunch and Vogel	2006	Sinizm, kurumun kendi tutum ve davranışlarına eleştirel bir bakış sergilemesidir

Kaynak: (Yılmaz, 2019, s. 11-12-13)

## 2.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Nedenler

Örgüt çalışanlarının; örgüte, topluma, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı yaşanan deneyimleri sonucunda oluşan güvensizlik ya da hayal kırıklıkları negatif düşüncelerin başlangıç aşamasıdır. Çalışanın bu olumsuz düşüncesi daha sonra eyleme dönüşür. Örgütü sevmeme, örgütten nefret etme, kızma, kuşku duyma ve örgüte dair her şeyi yargılama olarak kendini gösterir. Örgüt içerisindeki hiyerarşik düzenin vermiş olduğu ast-üst ilişkileri içinde yaşanan mobbinglerde bu durumu tetikler. Örgütsel sinizme neden olabilecek durumlar şunlardır:

- Kurum çalışanlarının arzularını hemen yerine getirilmesini istemesi.
- Kurumda çalışmaya başladıktan çok kısa bir süre sonra yükselmek istemesi.
- Kurumda çalışanın eğitim seviyesine göre gelecek beklentisinin farklı olması.
- Kurumda çalışanın medeni durumuna göre yaşanan uyumsuzluklar.
- Kurumun çalışanın iş doyumunda ve çalışma süresindeki artış veya azalış.
- Kuruma yönelik güven ve adalet duygusunun azalması.

### 2.3.1. Kişisel Nedenler

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sinizm ile bireysel özellikler arasındaki ilişkiye dair araştırmaların sınırlı olduğu gözlemlenmiştir (Cartwright & Holmes, 2006, s. 200). Kişisel nedenler altı kategoride sınıflandırılmıştır (Mirvis & Kanter, 1991; Delken, 2004; James, 2005).

#### 2.3.1.1. Yaş

İş hayatının başlangıç noktasında olan birey, iş aramanın ve işe kabul edilmenin zorluklarını yaşamakta ve buna binaenaleyh almış olduğu eğitim ve kişisel özellikleri ile orantılı bir işte çalışmayı istemektedir (Yücel, 2020, s. 20). Gençler için kişisel yeteneklerini ve kapasitelerini gösterebilecekleri, kişilerarası etkileşimin yoğun

olduğu bir iş ve çalışma ortamı çok önemlidir. Gençlerin ilk iş deneyiminde tecrübesiz olması nedeniyle kendi istediği pozisyonda değil de daha alt kademelerde işe başlaması, işe yeni başlayan bireyin kuruma karşı zihninde algılar oluşturmaya neden olduğu belirtilmiştir (Kaşka Üreten & Gemlik, 2016, s. 447). Yapılan bir araştırmaya göre 18-25 yaş arasında bulunan bireylerin 55 ve üzeri yaş aralığında yer alan bireylerle karşılaştırıldıklarında 18-25 yaş aralığındaki bireylerin örgütsel sinizm algıları yüksek olduğu tespit edilmiştir (Terzi, 2018, s. 19).

### **2.3.1.2. Cinsiyet**

Toplumda kadın ve erkeklere yönelik farklı rollerin biçilmiş olması gerektiği algısı nedeniyle çalışma hayatında da cinsiyet odaklı farklılıkların bulunması gerektiği düşünülmektedir. İnsanın fitratından gelen cinsiyet arası fizyolojik ve psikolojik ayırım bireyin çalışma hayatındaki isteklerini, hayallerini, amaçlarının kadın ve erkek olarak farklılaştırmaktadır. Yapılan çalışmalarda kadınların erkeklere göre iletişimsel olarak daha başarılı olduğu bu yönleriyle de çalıştıkları kuruma yönelik olumlu tutum algısı sergiledikleri ve devamında da kadınların örgütsel sinizm algısının erkeklere oranla daha düşüktük olduğu ifade edilmektedir (Kartal, 2018, s. 87).

Yapılan diğer çalışmalarda da cinsiyetin örgüt çalışanları üzerinde sinik davranışlar göstermediği, cinsiyet ve örgütsel sinizmi arasında bir bağlantı olmadığı yapılan diğer çalışmalarda savunulmaktadır (Biroğlu, 2018, s. 22).

### **2.3.1.3. Medeni Durum**

Kurumda çalışanların medeni durumu yani evli ya da bekar olması örgütsel sinizmi etkiler. Örgütsel sinizm ve bireyin medeni durumu üzerine yapılan çalışmalarda bekar iş görenlerin sinizm düzeyleri, evli iş görenlere oranla daha yüksek olduğu bulgusuna rastlanmıştır (Başaran, 2020, s. 27). Yapılan diğer bir çalışmada da boşanmış çalışanların boşanmamış çalışanlara göre sinizm oranı yüksek olduğu yönündedir (Kalağan, 2009, s. 69) Yapılan bu çalışmalar neticesinde medeni durumun

örgütsel sinizm üzerindeki etkisi yönelik davranışlarda çok fazla değişkenlik görülmektedir.

#### **2.3.1.4. Eğitim Durumu**

Örgütler, performanslarını ve iş kalitelerini artırmak için çalışan ve yönetici seçimi yaparken bireylerin eğitim durumlarını önemsemeleri gerekir. Kurumları ileri seviyeye taşıyacak olan makineler, binalar, projeler tek başına yeterli değildir. Bunları bir araya getirecek ve aralarında koordinasyonu sağlayacak şey kişinin almış olduğu eğitim sonucu üretim yapmasıdır. Ancak işletmeler eğitim düzeyini yeteri kadar önemsememeleri, personeli görevlendirirken yeterliliğini test eden ölçümler yapmamaları, niteliksiz personel alımı örgütü ve bireyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitim bireyin çalışma yaşamına bakışını ve çalışma hayatından beklentisini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilir (Aktuna, 2020, s. 80). Bireyin eğitim seviyesi arttıkça çalışılan işe ve çalışma hayatına yüklediği anlam, beklenti oranına göre artma eğilimi göstermektedir (Amasralı, 2016, s. 23). Konu ile ilgili literatür incelendiğinde yer alan araştırmalarda, eğitim seviyesi ve sinizm arasında güçlü bağlantı olduğu, eğitim seviyesi arttıkça sinik davranışlarda bulunma olasılığının da arttığına yönelik çok fazla sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (Delken, 2004, S. 31; Kalağan, 2009, s. 69).

#### **2.3.1.5. Gelir Düzeyi**

Gelir; tarım, sanayi, hizmet, ticaret ve diğer sektörlerde çalışan bireyler tarafından üretilen mal ve hizmetler sonucu elde edilen bir kazançtır. Gelir düzeyinin dağılımı teknoloji, küreselleşme ve rekabet koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Örgütlerde gelir adaleti veya gelir eşitsizliği çalışanın örgüte bakışını şekillendirir. Ekonomik kazançlar bireyin iş doyumunu ve motivasyonunu önemli derecede etkileyerek örgütte sinik davranışlar oluşmamasında önemli unsurdur (Amasralı, 2016, s. 23).

Çalışanın örgütten aldığı ücret çalışanın tatmin edici bir şekilde beklentisindeki ücrete yakın ya da üzerinde ise, çalışanın örgüte bağlılığı, iş doyumunu, işe yönelik çalışma isteği artmakta dolayısıyla bireyde sinik tutamlar azalmaktadır (Laçın, 2020, s. 41). Fero (2005) ile Mirvis ve Kanter (1991) yapmış oldukları bir araştırmada, bireylerin elde ettikleri kazanç ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkinin olduğunu, kazancı yeteri kadar iyi olmayan iş görenlerin aylık geliri daha iyi olan bireylere göre sinizm düzeylerinin çok daha fazla olduğu bulgusuna ulaşılmışlardır.

Bireyin çalışma türüne göre gelirleri sabit maaş, saat başı ücret ve parça başı ücret olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Ancak örgüt yöneticileri çalışanların işe olan verimliliğini artırmak ve çalışma isteğini daha yüksek düzeye çıkarmak amacıyla ekstra olarak çalışanına vermiş olduğu prim ve ödüllerde bulunmaktadır.

#### **2.3.1.6. Çalışma Süresi ve Hiyerarşi**

Çalışma süresi, bireyin o örgütten ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. İş görenlerin çalışma süresine göre örgütsel sinizm düzeyleri birbirlerinden farklıdır. Bireyin iş hayatında çalışmış olduğu 10-15 yıl arasındaki süre ile 1-9 yıllık süre aralığı ve 15 yıl ve üstü süre aralığı karşılaştırıldığında 10-15 yıl çalışma aralığında çalışanın göstermiş olduğu sinik davranışın daha az olduğu bulunmuştur (Bayraktar, 2016, s. 20).

Hiyerarşi; makam, sıra, kademe, basamak düzeni gibi kelimelerin karşılığıdır. Bir toplumun ya da örgütün tüm paydaşlarını görev, sorumluluk ve yetkilerinin önemine göre sıralayan, derecelendiren ve bireyin sosyal ya da örgüt içindeki konumunu belirleyen sistemdir. Kurumda üste düzeyde bulunan çalışanın alt düzeyde bulunan çalışana göre karşılaştırıldığında üst düzeyde bulunan çalışanın daha az sinik davranışlar gösterdiği belirtilmiştir (İpek, 2018, s. 31). Örgütte üst kademe yer alan çalışanın pozisyonu dolayısıyla almış olduğu sorumluluk, çalışanın iş memnuniyetini artırmakta bununla bağlantılı olarak çalışan kurumunu içselleştirmekte ve örgütsel sinizm yaşamamaktadır.

### **2.3.2. Örgütsel Nedenler**

Örgütsel sinizmi etkileyen kişisel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerde vardır. Psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, örgütsel politikalar olmak üzere üç grupta sınıflandırılmıştır.

#### **2.3.2.1. Psikolojik Sözleşme**

Örgüt yönetimi ve örgüt çalışanı arasındaki ilişkide tarafların birbirlerinden beledikleri eylem ve davranışları gerçekleştireceklerine dair inançlarını, çalışanın algısına göre belirledikleri dinamik sözel bir sözleşmedir. Yapılan normun devam edebilmesi için birbirlerinin çıkarlarına uygun davranışlar göstermeleri ve birbirlerine zarar verecek davranışlar sergilememeleri gerekir.

Örgütün ve çalışanların birbirlerinden beklentilerinin yüksek olması ancak ilerleyen zamanda bu beklentinin yaşanan çeşitli sebeplerden dolayı gerçekleşmemesi ya da beklentilerinin altında duruma karşılımları psikolojik sözleşmeye olan bağlılığı etkiler. Bu durum öfke, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi sinik algıları tetikler. Bu sebeple psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel sinizmin belirleyicilerinden biri olduğu kabul edilir (James, 2005, s. 26).

Psikolojik sözleşme kurulabilmesi için örgütün çalışanlarına kariyerinde ilerleme imkanı vermesi, güzel çalışma ortamı sağlaması, çalışanın kendini değerli hissettiği algısı yaratması, maddi ve manevi ödüllerle çalışanını teşvik etmesi gibi belirleyici faktörlerle psikolojik sözleşmenin ihlal edilmemesi sağlanır (Bulut, 2019, s. 35).

### 2.3.2.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; örgütsel kaynakların paylaşılması ( ödüller ve cezalar), bu paylaşımın nasıl yapılacağını belirlemek için örgüt kurallarının belirlenmesi ve bu kuralın uygulanmasındaki kişilerarası tutumlar ve sosyal normlar bütünüdür. Örgütsel adalet dağıtım, etkileşim ve işlemsel adalet olmak üzere üç kategoriye ayrılır (Üreten & Gemlik, 2016, s. 448). Dağıtımsal adalet, çalışanların ücret, ödül ve terfi gibi kazanımların verilmesine yönelik kararların hakkaniyetli dağıtımıdır. Etkileşimsel adalet, çalışan ve örgüt yöneticilerinin birbirlerine karşı saygı göstermelerinin, bunun olmaması durumunda da negatif duyguların gelişmesidir. İşlemsel adalet, kazanımları belirlemek için seçilen yöntem ve süreçtir.

Örgüt çalışanın çalışmış olduğu örgütte görevini yapmak amacıyla göstermiş olduğu emek ( tecrübe, güç, kendini işine adanma, vb. ) ve emeği sonucu elde ettiği kazanç ( ücret, kademe ilerlemesi, ikramiye, vb. ) ilişkisinde yani girdi çıktı dengesi arasındaki tutarsızlık sonucunda ortaya örgütsel adaletsiz çıkmaktadır. Çalışanlar aldıkları ödülün adil olmadığı ile ilgili zihinlerinde olumsuz fikirleri artmakta devamında da kızgınlık, hayal kırıklığı, bağlılığın azalması, örgüte güvenmeme gibi sinik düşüncelere çalışanlar yönelmektedir (Aktuna, 2020, s. 83).

### 2.3.2.3. Örgütsel Politikalar

Bireylerin örgütlerin yönetimi konusunda her kurum için düşünülebilecek genel bir politika vardır şeklinde bir algı oluşturması doğru değildir. Sektörde var olan her örgütün kendi işleyişine yönelik oluşturmuş olduğu bir politika vardır. Bu politikaların belirlenmesinde en çok etkili olan durum ise kişisel menfaatlerdir.

Örgütsel politika örgütte bulunan bireyin, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin kendi menfaatlerini gerçekleştirmek için sergilemiş olduğu eylemlerinin bireyin algısında olduğu subjektif bakış açısıdır (Biroğlu, 2018, s. 26). Yani örgütte karar verme sürecini etkileyen ve kişisel çıkarlara dayalı davranışlardır. Örgütsel politika belirlenirken çalışanların bu sürece dahil edilmesi, fikirlerinin alınarak

çalışanın örgütün bir parçası olduğuna yönelik inancını güçlendirmesi çalışanın örgütle olan bağlantısını güçlendirir, örgüte yönelik pozitif tutumunu geliştirir (Üreten & Gemlik, 2016, s. 448-449). Örgütün bir parçası olduğunu bilen çalışan da sinik davranışlar ve tutumlar gösterme eğiliminden uzaklaşır.

#### 2.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar araştırmacının amacına göre farklı boyutlarda ele alınarak tanımlanmıştır. Literatürde beş farklı tanım üzerinde durulmaktadır. Örgütsel sinizm türleri; kişilik, toplumsal, mesleki, çalışan ve örgütsel sinizm olarak kategorilere ayrılmıştır. Dean vd. (1998) ve Abraham (2000)'a göre sinizmin çerçevesinin oluşturulmasında bu beş türün önemi çok fazladır.

Delken (2004)'e göre, sinizm türlerindeki her davranış ve tutumun dört boyutu olduğu varsayılır. Bu boyutlar; eylem, hedef, bağlam ve zamandır. Farklı siniz türleri bu etmenlerin en az birinde değişkenlik gösterir. Bu tür ayrımı Dean ve arkadaşları (1998) doğrudan kullanmıştır (Delken, 2004, s. 15).

Tablo 1. 2 Örgütsel Sinizm Türleri

<b>SİNİZM ÇALIŞMALARI</b>	<b>EYLEM</b>	<b>HEDEF</b>	<b>BAĞLAM</b>	<b>ZAMAN</b>
<b>Benlik Sinizmi</b>	Hoşnutsuzluk Öfke	İnsan Doğası		Tutarlı
<b>Toplumsal Sinizm</b>	Yabancılaşma Umutsuzluk	Kurumlar		Tutarsız
<b>Mesleki Sinizm</b>	Tarafsızlık Aşağılama	Müşteriler	Hizmet Örgütleri	Tutarsız
<b>Çalışan/İş gören Sinizmi</b>	Hoşnutsuzluk Hüsran	Her şey	Psikolojik Sözleşme İhlali	Tutarsız
<b>Örgütsel Değişim Sinizmi</b>	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Tutarsız

**Kaynak:** (Delken, 2004, s. 15)

### **2.4.1. Kişilik Sinizmi**

Genel sinizm olarak da ifade edilmekte olan kişilik sinizmi, bireyin doğumundan itibaren gelişimsel olarak belli bir olgunluğa ulaşınca kadar gerçekleşen ve zamanla değişme karşı koyucu olan, kişinin karakterinden gelen negatif algılarına dayanan eylemleridir. Sosyal yaşamda karşılaşılan ve bireyin birçok şeye karşı negatif algılarını yansıtan kişilik özelliğidir.

Kişilik sinizmi yaşayan bireyin çevresine, topluma, kurumlara, insanlara ve örgütlere olan tutumunu değiştirmek çok zordur. Bu bireyler kişileri hor görme, küçümseme, onlara tepeden bakma, bireylere karşı terbiyesiz ve saygısız davranışlar sergilemeleri diğer bireylerle aralarında bağlar kurulmasını engeller (Terzi, 2018, s. 4). Çevresindekilerle aralarında zayıf bağlar oluşturmalarından dolayı etrafındaki kişilere güvenmekte zorlanırlar ve sürekli onlara karşı şüpheli yaklaşırlar. İnsanların hemen hemen hepsine karşı bencil, sahtekar, adaletsiz gibi algıları vardır ve bu tutumları da onları örgüt yöneticileri tarafından işletmesinde birlikte çalışmak istemediği bireyler sınıfına sokmaktadır (Sucu, 2019, s. 44).

### **2.4.2. Toplumsal Sinizm**

Bireyin devlet yönetimine ve topluma karşı şüpheli yaklaşması ve güvenmemesinden kaynaklan, bireyin taleplerinin karşılanmaması nedeniyle toplum ve birey arasında var olan toplumsal sözleşmenin ihlalidir (Kayaalp, 2019, s. 70). Güven ihlali olarak da düşünülen toplumsal sinizm de karşılanamayan beklentiler bireyde hayal kırıklığı yaratmakta, zihinlerinde kendilerinin haksızlığa uğradıkları hissini artırmaktadır.

Salgın hastalıklar, ekonomik krizler, savaşlar devlet ve kurumların yönetim politikasını değiştirmesine etki eden önemli faktörlerdir. Yaşanan bu olumsuzluklar devamında da toplumsal kurumların küçülmeye gitme, işten personel çıkarma gibi ekonomik tedbirler almaya itmekte ve bireyde toplumsal sinizm oluşturmaktadır.

### **2.4.3. Çalışan / İş Gören Sinizmi**

Anderson (1996) tarafından önerilen bir sinizm türüdür (Delken, 2004, s. 16). Çalışan sinizmi veya iş gören sinizmi çalışanın kuruma, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve diğer nesnelere yönelik engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı nedeniyle oluşturduğu olumsuz tutumdur (Cartwright & Holmes, 2006, s. 200). Çalışan sinizmi yaşayan bireyi diğer bireylerden ayıran şey adaletsizlik duygusudur (Abraham, 2000, s.70).

Uzun çalışma saatleri, iş fazlalığı, yöneticilerin çalışanlar üzerinde etkisinin çok az olması ve yöneticilerin önemsenmemesi çalışmanı ve yöneticiyi karşı karşıya getiren durumdur. İş güvenliği, terfi, çalışanların iş doyumunun sağlanması, adaletli dağıtım gibi önemli etkenler çalışanların örgüt ile ilişkisini güçlendirir tersi bir durum yaşandığı takdirde ise bireylerde çalışan sinizmi oluşabilmektedir.

### **2.4.4. Mesleki Sinizm**

Mesleki sinizm, kişilerin örgütlere ve yönetime karşı gösterdiği negatif ve güvensiz davranışlar olarak ifade edilmektedir. Mesleki sinizmde, çalışanlar yaptıkları işi sevmemektedir. Bireyler yaptıkları işin çok sıkıcı olduğu, terfi imkanı olmadığı, işin emek vermeye değer olmadığı yönünde inançları baskındır. Çalışanlar bu sinizmde ilk olarak müşteriye daha sonra topluma karşı negatif tutum sergiler. Çalışanlar, hizmet sundukları kişilerden uzaklaşmalarının ve olumsuz tutum takınmalarının sebebi olarak onları birey olarak görmemelerine ve bunun sorumlusu olarak da örgüt ilkelerini sebep göstermektedirler (Çiftçi, 2013, s. 25) aynı zamanda örgütte kaynak yetersizliği olduğu algısı yaratarak sinizm çıkartırlar. Mesleki ve örgütsel sinizmin birbirlerinden farklı yönleri; mesleki sinizmde bireyler çalışma içeriğine odaklanırken, örgütsel sinizm de çalışma koşullarına odaklanarak bu doğrultuda sinik davranış sergilemeleridir (Delken, 2004, s. 16). Mesleki sinizmin oluşmasında iki etken vardır. Bunlar kişilik-rol çatışması ve rol belirsizliğidir.

Kişilik-Rol Çatışması	Birey ve kurumun sahip olduğu değer yargıları arasında ortaya çıkan ters yönlü durumdur. Sekreterlik veya bebek bakıcılığı gibi işi yapan bireyler, hissettikleri duyguların tersini yansıtmaktadır. Bu durum ise çalışanın mesleki kimliğini kaybetmesine yol açar.
Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	Hizmet sektöründe iş gören bireyler tüketiciler ile yoğun etkileşim halindedir ve bu durum onların stres düzeyini artırmaktadır. Bireyin yaşadığı mental yorgunluk sonucu işten ayrılmalar kendini göstermektedir.

Şekil 1. Mesleki Sinizmin Nedenleri

Kaynak: (Çiftçi, 2013, s. 26).

#### 2.4.5. Örgütsel Değişim Sinizm

Örgütsel değişim sinizmi, iş görenlerin, örgütte yaşamış olduğu hayal kırıklığı ya da başarısız değişiklikler sonucu, örgütün gelecekte tekrardan gerçekleştireceği değişim politikasına karşı, çalışanların oluşturmuş olduğu olumsuz duygu ve düşüncedir (Kartal, 2018, s. 79). Örgütsel değişim sinizmi iş doyumunu ve duygusal bağlılıkla ters orantılı, iş stresi ile doğru orantılıdır. İş görenlerin değişimi katı bir şekilde reddetmesi gelecek zamanda örgütün kötü duruma düşmesine engel olduğu, örgütü koruduğu düşüncesi hakimdir.

Örgütsel değişim sinizmini oluşumunu engellemek için dikkat edilmesi gerekenler( (Kayaalp, 2019, s. 71).

- Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara dahil edilmesi
- Devam etmekte olan değişim çalışmaları hakkında çalışanları bilgilendirmek
- Zaman yönetimi konusunda verimliliği artırmak
- Öngörülemeyen durumların önüne geçmek
- Örgütün güvenilirliğini artırmak
- Geçmiş hatalarını kabul etmek, çalışanlarından özür dilemek
- Çalışanların düşüncelerini önemseme ve duruma onların bakış açısından bakma

## 2.5. Örgütsel Sinizm Boyutları

Örgütsel sinizm kavramı, çalışanın çalıştığı kurumun adaletli, güvenilir olmadığına yönelik geliştirdiği olumsuz davranışların artmasıdır (Altınkurt & Yılmaz, 2016, s. 125). Bireyin eylemlerinden hareketle bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyutta ele alınmıştır. Bu bileşenleri birbirinden ayrı değerlendirmek mümkün değildir. Bu kavramlar birbirleri ile etkileşim halinde ve birbirlerinin tamamlayıcı konumundadır (Sucu, 2019, s. 40).

### 2.5.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütün, dürüstlük ve örgütsel bütünlükten mahrum olduğuna ilişkin bireyin algısında oluşan kanaattir. Örgütün yapmış olduğu eylemlerin, bireyin zihnindekinden farklı olduğu veya örgüt yöneticilerinin davranışlarının gerçekçi olmadığına yönelik inançlarıdır. Bu boyutta bireyin zihninde, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir bakış açısı hakimdir. Örgüt içinde yaşanan ilişkilerin tamamen karşılıklı çıkar ilişkisine dayandığını dolayısıyla içtenlik, samimiyet, dürüstlük ve ahlaki değerlerin yok sayıldığı yönelik algıdır. Diğer bireylerin kendi çıkarları uğruna örgütün ilkelerini göz arda ettiklerini düşünürler (Şarkaya, 2019). Bilişsel boyut ve örgütsel sinizm incelendiğinde şu çıkarımlar yapılmıştır (Güneş, 2017, s. 46)

- Örgüt uygulamaları ile ilkeleri birbiri ile uyumsuzdur
- Örgütün resmi beyanları çalışanlar tarafından dikkate alınmamaktadır
- Örgütlerdeki kişilerin davranışları birbirleriyle bağdaşmamaktadır yani tutarsızdır
- Örgütteki ilişkiler çıkarılara göre şekillenmektedir. Doğruluk, dürüstlük, samimiyet gibi kavramlar etik dışıdır

### 2.5.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu bireyin örgüte yönelik sinir, tiksinti, öfke, düş kırıklığı, şüphe, utanç gibi kötü hisleri içermesidir (Abraham, 2000, s. 269). Güvensizlik hissi sinik bireylerin duygularına yansiyarak hak, adalet gibi kavramlara olan inancı olumsuz etkilemekte bunun devamında da birey kuşkucu birisi haline dönüşmektedir. Kurum çalışanın bu olumsuz duyguları, kurumuna karşı sert ve katı tepkiler gösterme neden olur. Sinik bireyler örgütü düşündükleri zaman örgüte karşı öfke, bıkkınlık, sıkıntı, utanç gibi olumsuz duygular beslerler (Bulut, 2019, s. 28). Örgütte yüksek beklenti içerisinde olan çalışanlar, örgütte yaşamış oldukları haksızlık, hayal kırıklıkları ve güvensizlik neticesinde, çalışanların sinizm düzeyinin arttığı bunun devamında da çalışanların örgüte karşı tiksinti, nefret, hiddet gibi duygular hissettikleri belirtilmektedir (Sargın, 2016, s. 40).

Örgütsel sinizm düşüncesine sahip bireylerin örgüte karşı bilinçaltılarında küçük görme, saygısızlık, acıma, alaya alma gibi duyuşsal tepkilerin altında yatan gizli düşünce örgütün noksan noktalarını ortaya çıkarıp, kendi üstünlüklerini yaşama mutluluğu ve hazzıdır (Kayaalp, 2019, s. 72).

### 2.5.3. Davranışsal Boyut

Davranışsal boyutta sinikler, çalıştığı örgüt ile çalışma arkadaşlarına karşı küçük düşürücü davranışlarda bulunma eğilimindedir. Sinik düşünce ve hisler içinde olan sinikler örgüte ve çalışma arkadaşlarına ait zihinlerinde oluşan fikirlerini tutum ve davranışlarının yanı sıra vücut dilleriyle de gösterirler. Çevresine, çalıştıkları örgüt veya kurum hakkında örgütün imajını olumsuz yönde etkileyecek şekilde görüşler aktarma, örgütleri hakkında eleştiri yapma, şikayette bulunma şeklinde davranışlar sergilerler (Terzi, 2018, s. 11).

İş görenler, örgütleri hakkında karamsar tahminler yapma, ironik bir şekilde alaya alma, örgütün faaliyetlerini olumsuz bir şekilde eleştirme gibi sözel cümleler kurarak ifade etmelerinin yanı sıra örgütün adı geçtiğinde anlamlı bakışma, alaycı

şekilde gülme, sırtıma, dudak bükme, birbirlerini dürtme şeklinde de sözsüz olarak örgüte karşı tutumlarını belle etmektedirler (Ergen, 2015, s. 23).

## **2.6. Örgütsel Sinizm Sonuçları**

### **2.6.1. Kişisel Sonuçlar**

Kurumda örgütsel sinizmin çok fazla etkili olması, iş gören ve işletme açısından psikolojik (öfkelenme, kaygı, vb.), fizyolojik( uykusuzluk vb.), davranışsal (alkol, sigara kullanımı) olarak çok boyutlu ve birbirinden farklı sonuçlara neden olmaktadır.

Örgütlerde iş görenlerin beklentilerinin karşılanmaması sonucu örgütsel sinizm oluşmaktadır (Akgöz & Darkanova, 2020, s. 6) ve bu durum psikolojik sonuçlar yaratmaktadır. Yapılan araştırmalar sinik bireylerin sinirsel ve duygusal bozukluk yaşadığı bu durum bireyde; depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı olarak kendini göstermektedir (Kalağan, 2009, s. 79). Bunlar dışında psikosomatik ve somatik şikayetlere de neden olmaktadır (Üreten & Gemlik, 2016, s. 450).

Örgütsel sinizm bireyi psikolojik olarak etkilediği gibi bedensel olarak da etki ederek kendini gösterir. Alan yazında, ‘sinik düşmanlık’ ın birey üzerindeki fizyolojik ve psikolojik etkileri gözlenmiştir. Sinik düşmanlığı, sosyal destek eksikliğine neden olabileceği belirtilmiştir. Bunun devamında da bireyde kalp-damar problemleri riskinin arttığı, bireyin yaşam süresini önemli derecede etkilediği ifade edilmektedir (Turpoğlu & Mercanlıoğlu, 2019, s. 791).

Örgütsel sinizm, duygusal problemlere de yol açabilecek sonuçlar da oluşturmaktadır. Motivasyon ve iş doyum oranında azalma, işe yabancılaşma ve işten ayrıma isteği, işe gelmeme, tükenmişlik sendromu, özsaygı azalması, sinizmin artması ve güvensizlik gibi durumlar örgüt açısından ciddi kayıplara yol açabilecek duygusal sonuçlardır (Doğaç, 2017, s. 35).

Örgütsel sinizme neden olan kişisel problemler ve davranış biçimleri artmadan bunların tespit edilmesi ve örgütsel sinizmi engelleyecek çözüm yollarının

belirlenmesi noktasında, insan kaynakları uygulamaları daha önemli ve verimli hale getirilmelidir.

### 2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

Sinizm, örgütün hedeflerine ulaşmasını ve örgüt ile ilgili değişkenleri negatif yönde etkileyerek örgütte zaman, maliyet, işçi kaybı gibi önemli problemlere yol açmakta devamında da örgüte maddi ve manevi kayıplar yaşatmaktadır. Bu kapsamda örgüte olan bağlılıkta azalma, sabotaj, hırsızlık, dolandırıcılık, iş görme potansiyelinde azalma, işi bırakma oranında artma, işe yabancılaşma, örgütsel küçülme şeklinde çok geniş bir alanda etkisi görülür (Akbaş, 2020, s. 97). Örgüt yöneticileri örgüt içerisinde sinizme neden olan sebep ve sonuçları iyi tahlil edemez ve sinik davranışların artış gösteren bir ivme kazanması halinde örgütün, uzun yıllar ayakta kalamama ve faaliyetlerine devam edememe riski ortaya çıkar. Örgütsel açıdan sonuçlar;

***İş yabancılaşma üzerine etkisi;*** bireyin sosyal sürece dahil olamaması üzerine oluşan bir problemdir. Çalışanların işini anlamsız bulması, çalıştığı örgüt ile arasında bağ kuramaması, kendisinin sahip olduğu kabiliyetin işin gereğini yerine getirmede düşük seviyede kaldığını düşünerek kendini sistemin en küçük parçası olarak hissedip hayal kırıklığı yaşamasıdır (Aktuna, 2020, s. 87). Sinik bireylerin iş arkadaşlarına karşı kötü davranışlar sergilemesi, onları alaya alma, imada bulunma, rahatsız edecek şekilde bakma gibi durumlar, iş arkadaşlarının kendilerinden uzaklaşmalarına ve gerekli olmadıkça da iletişim kurmalarına yol açmaktadır.

***Tükenmişlik üzerin etkisi;*** Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik arasında benzerlik ve farklılıklar yer almakla birlikte, tükenmiş kavramının “duyarsızlaşma” boyutu ile benzerlik görülmektedir (Doğaç, 2017, s. 39).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SOSYAL KAYTARMA

#### 3.1. Sosyal Kaytarma Kavramı ve Kapsamı

Bireysel olarak çok iş başarılrsa da aslında birçok görevde, etkinlikte gruplar halinde çalışılmaktayız. Bu durum; iş paylaşımı yapabilmek veya işe daha iyi konsantre olabilmek amacıyla bireysel isteğimiz olabileceği gibi iş hayatımızdaki görevimizden kaynaklı da olabilmektedir. İnsanlar bireysel emeklerini, hedeflerini, güçlerini, kaynaklarını bir araya getirerek grup halinde daha başarılı olabilmektedirler. Örneğin; okuldaki grup etkinlikleri, senfoni orkestraları, futbol takımları ancak bireylerin bir araya gelmesiyle başarılı olabilecekleri belirtilmiştir.

İnsanlar kolektif çalıştıklarında elde ettikleri verimin daha çok olacağını düşünmektedirler. Birlikte iş yapmanın önemini belirten birçok söyleyiş kültürümüzde ve diğer ülkelerin kültürlerinde de bulunmaktadır. Örneğin: İngilizler “Birçok el çalıştığında işler hafifler (Many Hands Make Light Work)”, kültürümüzde ise “Bir elin sesi var iki elin sesi var” söyleyişi çok yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak ekip çalışması her zaman verimi artırmayabilir. Grup çalışması ile meydana gelen sosyal kaytarma, örgüt içinde hiç istenmeyen bir olgudur. Çünkü sosyal kaytarma davranışı ile bireylerin sergilemiş olduğu bireysel performansı doğru olarak belirlenemez ve kişi yalnız başına sorumlu olduğu işten grup olarak sorumlu olduğu işe göre daha az emek verebilir (Kılıçarslan, 2018, s. 8). Birden fazla kişi bir araya geldiğinde, insanlar çoğunlukla tek başına oldukları kadar disiplinli çalışmazlar. O işi yapabilecek başka kişilerin olduğunu bilmek, diğer bireylerde rahatlama hissi yaratır ve işi daha az önemsemesine neden olur (Biroğlu, 2018, s. 32).

Sosyal kaytarma kavramı, bireylerin ortaklaşa çalıştıklarındaki çaba ve motivasyonlarının bireysel çalışmalarındaki göre azalması durumudur (Özan, Gündüzalp, Yaraş, & Polat, 2019, s. 2). Diğer bir anlatımla sosyal kaytarma, bireyin bireysel olarak gösterdiği gayret ve performansı grup ile birlikte çalışırken göstermiş olduğu gayretten daha azını gösterme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Köksal, 2020, s. 1751). Bireylerin kalabalık gruplarda çalışırken katkılarının örgüt çıktılarını

etkilemeyeceği düşüncesi, gruptaki bireyin kendisini saklama çabası içine girmesi de sosyal kaytarma davranışı olarak ifade edilmektedir (Kanten, Esirgemez, Aydın Hasekioğlu, & Keçeli, 2018, s. 14). Bu davranış, grup olarak birlikte çalıştıklarında bilinçli veya bilinçsiz olarak sosyal farkındalığın azalması sonucunda meydana gelmekte böylece çalışanlar yalnızken sarf edecekleri çabadan daha az çaba harcayabilmektedir (Taner & Ercan İştin, 2017, s. 28). Yapılan tanımlarda sosyal kaytarmanın “ortaklaşa çalışma” sonucu ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Sosyal kaytarma ismi ilk kez Latene ve diğerlerinin (1979) çalışmalarında kullanılmıştır. Bu çalışmada bireysel olarak değil grup halinde çalışırken ortaya çıkan verimlilik düşüşüne sebep olan bu olgu, yaşattığı zorluktan dolayı “toplumsal bir hastalık” olarak ifade edilmiştir (İlgin, 2013, s. 241). İnsanlar, sosyal kurumlar, toplumlar, örgütler için olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır.

Bu alanda ilk sosyo-psikolojik çalışma 1913’te Fransız Tarım Bilimi Ulusal Enstitüsünde ziraat mühendisi olarak çalışan Ringelmann’ın insan, makine ve havyan işgücüne bağlı değişen verimlilik sonuçlarını belirlemeye yönelik yapmış olduğu çalışmasında ortaya çıkmıştır. İp çekme deneyi olarak adlandırılan bu deneyde bireylerin ipi birlikte ve ayrı ayrı çektiklerinde ipe uyguladıkları kuvvetin birbirinden farklılık gösterdiği görülmüştür. Deney aşamasında bireylerden yalnız, üç ve sekiz kişilik gruplar halinde halatları çekmeleri istenmiştir. Kişiler tek başına ipi çektiklerinde ipe uyguladıkları kuvvetin yaklaşık olarak 63 kg olduğu devamında ise; üç kişinin 53 kg, sekiz kişinin 31 kg’lık ipe kuvvet uygulandığı gözlemlenmiştir (Taner & Ercan İştin, 2017, s. 28). Ringelman’ın beklentisi grubunun çabasının hiç olmazsa grup üyelerinin yalnızken sergiledikleri çabanın toplamına eşit olacağıydı yönündeydi. Ancak Ringelman’ın deneyi umduğu gibi olmamıştır. Ringelmann böylece gruptaki kişi sayısı çoğaldıkça harcanan enerjinin de zıt yönlü olarak azaldığını belirlemiştir. Bunun en önemli sebebi grup üyelerinin grup içerisindeki performanslarının belirlenemeyeceği düşüncesidir (Latane, Williams & Harkins, 1979, s.822-823). Grup büyüklüğü arttıkça bireyin performansında meydana gelen düşme eğilimine “Ringelmann etkisi” denilmektedir (Yıldırım, Aksu, Yurttaş, & Denkçi-Akkaş, 2019, s. 45) .

Ingham ve arkadaşları (1974) Ringelmann’ın halat çekme deneyini tekrarladıkları çalışmalarında, eşgüdüm sorununu çözümledikleri durumda dahi bireylerin grup olarak beraber görevleri yerine getirdiklerinde, bireylerin yalnız

başlarına çalıştıklarında elde ettikleri verimden daha az verim sağladıklarını belirlemişlerdir.

Karau ve Williams (1993)'in birlikte gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmalarında; kişilerin kolektif performans ve bireysel performansını karşılaştıran hem saha hem laboratuvar deneyleri olmak üzere 80'den fazla araştırma yapıldığını ifade etmiştir (Yavaş, 2020, s. 70). Her bir çalışmanın farklı bir fonksiyonu olduğu belirtilmiştir. Bunlar; fiziksel (bağırma, el çırpma, yüzme), bilişsel (fikir üretme), değerlendirme( klinik testlerin, ürünün değerlendirilmesi) gibi görevlerdir.

Sosyal kaytarma davranışı Türkçe' de “boş verme davranışı” , “bedavacılık” , “aylaklık” , “fırsatçılık” gibi ifadelerle tasvir edilmektedir.

### **3.2. Sosyal Kaytarma Nedenleri**

Sosyal kaytarma davranışına verilen önem zamanla artması örgütleri bu davranışın nedenlerini aramaya sevk etmiştir. Sosyal kaytarma kavramıyla ilgili alan yazında ve olası nedenlerine ilişkin teorik ve ampirik kanıtlar bulunmaktadır (Aydemir S. , 2018, s. 264).

Gruptaki bireylerin birlikte çalışma becerilerinin düşük olmasında; bireylerin çalışma tarzlarının farklılık göstermesi, birbirlerinin kabiliyetlerini bilmemeleri, bireylerin görevi yerine getirmek için harcanan emeği takdir etmemeleri, yaş, cinsiyet, eğitim gibi etmenler kaytarmaya neden olmaktadır (Büyükgöze & Demirkasımoğlu, 2018, s. 174).

Bireyler iş ortamından kaynaklanan nedenlerden ya da bireysel nedenlerden dolayı kaytarma davranışı sergilemektedir. Kişilerin sosyal kaytarma davranışında bulunmasına sebep olan durumlar şu şekilde belirtilmiştir (Doğan, Bozkurt, & Demir, 2012, s. 58; Demir Uslu & Çavuş, 2014, s. 52):

- Bireylerde kolektif çalışma sonucu göstermiş oldukları çabanın belirlenemeyeceği algısı oluşabilir.
- Bireyler gruptaki çalışma arkadaşlarının kaytarma davranışında bulunabileceğini düşünerek kendilerinin ortaya koymuş oldukları performansı azaltarak seviyelerini aynı düzeye getirdiklerini düşünebilirler.

- Grup içerisinde yer alan bireyler kendilerinin yerine getirmesi gereken görevi yapmadıklarında grup arkadaşlarının bu boşluğu dolduracaklarını varsaymaktadırlar.
- Grup içerisinde yer alan bireylerin büyük çoğunluğu işi yapmak için çalışırken, grup üyelerinin geriye kalan kısmı ise kendilerinin yapacakları katkının bir şey ifade etmeyeceğini düşünebilirler.
- Kolektif çalışma sonucu tek bir çıktı ortaya çıkıyorsa grup üyelerinin sergilemiş oldukları performans daha düşüktür.
- Grupta yer alan bireylere olumlu davranışları için ödül, olumsuz davranışları için ceza verilmediği zaman bireylerde kaytarma davranışı ortaya çıkabilir.
- Bireyler çalışma sürecinin yöneticiler tarafından takip edilmeyeceğini düşünebilirler.

### **3.3. Sosyal Kaytarma Teorisi İle Çelişen Teoriler**

Araştırmanın bu bölümünde sosyal kaytarma davranışı ile çelişen teorisine yer verilmiştir.

#### **3.3.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi**

Günlük hayatta yaptığımız herhangi bir işi çevremizdeki kişilerce izlendiğimiz düşüncesi ile yaptığımızda, performansımızda artış olarak görülmesi literatürde sosyal kolaylaştırma olarak ifade edilmektedir (Kaya, 2020, s. 41). Sosyal kaytarma ve sosyal kolaylaştırma ortamda diğer bireylerin olması yani izlendiği algısı nedeniyle performans üzerine etkisini araştıran iki alandır. Sosyal kaytarma araştırması Ringlemann'ın deneyine dayanırken, sosyal kolaylaştırma araştırması da Triplett'ın deneyine dayanmaktadır. Her iki alanda yapılan deneyler, grup performansı ile ilgili sosyo psikolojik araştırmalarda yer almaktadır (Özbunar, 2020, s. 61).

Sosyal kolaylaştırma kavramı ile ilgili ilk çalışma 1898 yılında Norman Triplett tarafından yapılmıştır. Triplett yaptığı bu deneyde bisiklet yarışçılarının performansını gözlemlemiştir. Yarışçıların yalnız başına ve zamana karşı yarıştıktaki performansı ile birbirlerine karşı yarıştıktıklarında sergilemiş oldukları

performansı gözlemlemiş ve gözlemleri neticesinde bisiklet yarışçılarının grup halinde yarışırken göstermiş oldukları performansı bireysel olarak sergiledikleri performanstan daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Triplett bireyler arası rekabette performansın arttığını öne sürdürmüştür. Bu hipotezi ispatlamak için de “yarışma makinesi” tasarlamıştır. Bir grup çocuğa bu aletin ucundaki makaraya bağlı olan ve ilmek oluşturarak ipi bireylere, yalnız başına ve yarış halinde makaraya sardırılmıştır. Çocukların birbirleri ile yarışırken ipi makaraya sarma performansının tek başına ipi sarma performansına göre daha hızlı sardıklarını görmüştür (Yavaş, 2020, s. 74). Gözlem sonucunda çocukların rekabet ortamında daha yüksek çaba sarf ettikleri görülmüştür. Bununla birlikte, sosyal kolaylaştırmada grup üyeleriyle birlikte iş yapmak tek başına çalışmaktan daha iyi performans sağlarken, sosyal kaytarmada grup üyeleriyle birlikte iş yapmak, tek başına çalışmaktan daha kötü bir performansa neden olmaktadır (Sanna, 1992, s. 774).

Bireyler kolay ya da deneyim sahibi oldukları işlerde, işi yaparken etraflarında diğer bireylerin bulunması( izleyici etkisi) ya da grup olarak birlikte çalıştıklarında (birlikte hareket etme etkisi) performanslarının pozitif ivme kazanması sosyal kolaylaştırma olarak belirtilmektedir (Çakır, 2017, s. 15).

1930’lu yılların sonuna kadar sosyal kolaylaştırma ile ilgili çalışmaların yoğun bir şekilde devam ettiği ancak yaşanan ikinci dünya savaşının etkisiyle biranda sonlandığı görülmektedir (Taner & Ercan İştin, 2017, s. 31). Sosyal kolaylaştırma etkisi üzerine araştırmalar yapan ikinci isim Roboret Zajonc’ tur. Zojonc (1965) başkalarının varlığının (Edilgin seyirci olarak) kolay ve iyi prova edilmiş görevlerde bireyin performansını olumlu yönde etkilerken, karmaşık ve yeni görevlerde bireyin performansını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir (Balcı, 2016, s. 109). Bireyler basit işleri yaparken etrafta izleyicilerin yani uyarıcıların olması bireyin dürtü seviyesini artırarak performansı olumlu yönde etkilemekte, ancak tersi durumda ise bireyin dürtü seviyesini düşürerek başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü zor ve detaylı görevler daha çok bilişsel performans gerektirir.

### **3.3.2. Değerlendirme Kaygısı Teorisi**

Cottrell 1972 yılında değerlendirme kaygısı teorisini ilk öne süren kişidir. Bireyin, grubun diğer üyeleri tarafından olumsuz değerlendirilme korkusu olarak

tanımlanmaktadır. Cottrell'e göre bireyler, diğer bireylerden kendi performanslarına dair aldıkları onaylanma ya da onaylanmamalarına dayanan sosyal ödül ve cezaları çabucak öğrendiklerini ve buna göre de bireylerin uyarılmalarını ayarlayabildiklerini savunmuştur.

Cottrell yaptığı araştırmada kişinin çok iyi bildiği bir görevi etrafında diğer kişiler varken gerçekleştirmiş olsa dahi, diğer kişi veya grup üyeleri tarafından gözlemlenmiyor algısı, kişinin tek başına çalışırken iken sarf etmiş olduğu performansa eş değer olduğunu belirtmiştir. Ancak tersi bir durumda, kişinin performansında düşme ya da azalma meydana gelmektedir ( Uziel, 2007, s. 581). Örneğin ilk kez sahneye çıkan bir kişi, başka kişilerin orada bulunmasından ziyade performansının beğenilmeyip, alay konusu olabileceği endişesiyle kendisinin yetersiz olduğunu düşünüp devamında da daha çok çaba harcama ihtiyacı hissedebilmektedir (İlgın, 2013, s. 110).

Kişilerin değerlendirilme olasılığının bulunması sosyal kaytarmayı ortadan yok eden en önemli etkidir. Bireylerin görevleri sonucunda elde etmiş oldukları kazanımların farkında olmaları ve bu kazançları diğerleri ile karşılaştırdıklarında birey kendi öz eleştirisinde bulunabilme yeterliliği, sosyal kaytarma davranışını köreltebilecektir (Özbunar, 2020, s. 64).

### **3.3.3. Sosyal Telafi Teorisi**

Sosyal telafi teorisi, Williams ve Karau (1991) tarafından gerçekleştirilen deneylerle açıklanmıştır. Araştırmacılar sosyal telafiyi, sosyal kaytarmanın bir bütünleyici ögesi olarak belirlemişlerdir. Grup çalışmalarında diğer çalışanların açığını kapatmak için daha çok çalışmak sosyal telafi teorisidir (Çakır, 2017, s. 17).

Sosyal telafi teorisinin ortaya çıkmasında iki önemli etken mevcuttur. Bunlardan ilk, bireylerin diğer grup üyelerinin yeterli performans sergileyemeyeceği beklentisinden kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumda bireyler grup hedefine ulaşmak için eksiklikleri telafi edebilmek amacıyla daha fazla sorumluluk almaktadırlar (Ayyıldız, 2019, s. 17). Grup üyelerinin yetersiz olduğu düşüncesi, diğer bireylere

karşı genel bir güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Sosyal telafiye neden olan ikinci etken, grup çıktısının önemli olmasıdır. Grup çalışması sonucunda, grup çıktısının bireyler tarafından anlamsız görülmesi halinde; çalışma arkadaşının yetersiz performansını telafi etmek için çaba sarf etmeyecektir. Ancak grup çıktısı değerlendirilmesi birey için önem arz ediyorsa, birey grup performansının eksikliğini gidermek için daha çok emek harcayacaktır.

Araştırmacılar bu çalışmalar neticesinde grup içerisindeki güven derecesi, emek ve görevin gerektirdiği yeteneği göre, çalışma arkadaşlarının düşük verimlilik göstereceklerini bekleyen kişilerin kolektif çalışmalarda daha fazla iş gördüğünü ve diğer bireylerin eksikliğini giderme çabası içinde oldukların ortaya koymuşlardır (Özek, 2014, s. 100).

### **3.4. Sosyal Kaytarmanın Sebepleri Üzerine Teori ve Hipotezler**

#### **3.4.1. Sosyal Etki Teorisi**

Birey sosyal bir varlıktır. Bireylerin yalnız başına sergilemiş olduğu davranış ile kalabalık içerisinde sergilemiş olduğu davranış birbirinden farklıdır. Birey ve grup arasındaki ilişkileri ve bireyler arası sosyal etkileşimi açıklamak amacıyla Latene sosyal etki teorisini 1981’de üç temel teori olarak ileri sürmüştür (İlgin, 2013, s. 244).

Birinci teori, kişi sosyal etkinin hedefinde ise, gruptaki birey sayısının artması halinde bireyde oluşan etkiye bağlı olarak sosyal baskı da artmaktadır. İkinci teori, kişinin grup içerisinde ortaya koyduğu performans görülüyor ise, kişi daha az çalışma eğilimi gösterecektir. Üçüncü teori ise, bireyin yaptığı görev parçalara bölünüyor ve bireyin beklediği ödül oranında azalma meydana gelmesi durumunda birey grup içerisinde daha az çaba sarf edecek, daha az çalışacaktır.

Bu teoriler ışığında birey her üç teoride de gerçek performansını sergilemeyecektir, devamında da örgütte üretim azalması, kalitenin düşmesi, özensizlik, güvensizlik artacaktır.

#### **3.4.2. Beklenti-Değer Teorisi**

1904 yılında Vroom tarafından ortaya atılan beklenti teorisi, bireylerin davranışlarının kendisine sunulan seçenekler arasından bilinçli olarak yaptığı seçimlerinin bir sonucu olduğunu varsaymıştır. Yani birey alternatifler arasından tercih yapar. Üç faktöre bağlı olarak gerçekleşmektedir. Beklenti, performansın çabayla doğru orantılı olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, birey göstermiş olduğu çabanın sonucunda ödül ile ödüllendirileceği algısı bireyin daha çok performans göstermesini sağlar, motivasyonunu artırır. Araçsallık, performans çıktısının düzeyini sergilemiş olduğu performansın belirlediğini ifade etmektedir. Değer faktörü ise, performans çıktısının birey tarafından ne oranda değerli görüldüğüdür (Özbunar, 2020, s. 56). Sosyal kaytarma açısından bakıldığında ise; bireyler iş arkadaşlarının daha kötü çalıştıklarını gördükleri zaman kendileri daha fazla çaba sarf edecek ancak iş arkadaşlarının daha iyi çalıştıklarını gördükleri zaman ise kendileri gevşek çalışmaya başlayarak düşük performans sergileyeceklerdir (Williams & Karau, 1991, s.571).

Birey yalnız başına görevini yerine getirirken harcamış olduğu performanstan sadece kendisi sorumlu olduğu gibi süreç sonunda ortaya çıkan çıktıdan da sadece kendisi sorumludur ve kazanmış olduğu ödül de yalnızca kendisine aittir. Ancak kolektif olarak çalışırken harcanan çaba da görev sonucu elde edilen çıktı da grup üyeleri tarafından paylaşılmaktadır (Şarkaya, 2019, s. 30).

Yapılan araştırmalar sosyal kaytarmanın, bireylerin görevini yerine getirirken sarf ettiği çaba, bireyin görevinin gereğini algılama durumuna göre değişkenlik göstermektedir. Birey kendisi için kazançlı bir durum olduğunda performansını artırırken, tersi durumda göstermiş olduğu performansı düşürebilir. Bireyin bu davranışı beklenti- değer teorisi ile yakınlık göstermektedir.

### **3.4.3. Ortaklaşa Çaba Modeli**

Ortaklaşa çalışmalarda, çalışanların bireysel güçlerini birleştirmesi sonucu ortaya çıkan ürünler grup çıktısına bağlı olduğu ancak çalışanlar için grup performansı önemli, ilişkili ve içsel olarak algılanmazsa bireyler çalışmaya istekli

olmamaktadırlar. Bu modelin, bireyler arası görevlerde bireysel çabalarla bütünleştirilmiş bir model olduğu belirtilmektedir. Ortaklaşa çaba modeli, iş motivasyonunun beklenti – değer modelinin temel varsayım kapsamını genişletmekte ve grupsal düzeye taşımaktadır (İlgin, 2013, s. 246).

Kolektif işlerde çıkan ürünlerin birey için değerli kategorisine bulunması, grupla gerçekleştireceği işlerde çaba göstermesi ile doğrudan ilişkilidir. Ortaklaşa çaba sonucu ortaya çıkan ürünün değerli olarak görüldüğünde dahi, bu ürene ulaşmada birey kendi performansını araç olarak görmezse çok çalışmak için çaba göstermeyecektir. Ortaklaşa çaba modeli üç faktörle ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Metiner, 2019, s. 14).

1. Bireysel ve kolektif performans sonucu algılanan farklılık.
2. Grubun performansı ile sonuçlarının farklılığı.
3. Bireysel çalışma sonuçlarının ve kolektif çalışma sonuçlarının farklılığı.

Birlikte çalışma modeli sosyal kaytarma için birçok çıkarımda bulunmaktadır. İlk olarak, bireysel çaba bireysel performans ile bağlantılı olmalıdır. İkincisi, grup performansı birey için de grup içinde önemli olmalıdır. Son olarak gruptaki bireyler çıktılara bireysel değer atfetmelidir. Bireyler bu düzeneğin bir parçasının dahi bozulacağını varsayarlarsa göstermiş oldukları emeği faydalı bulmayacaklar ve görevi gerçekleştirmek için hiçbir şey yapmayacaklardır. Bu sürecin sonunda ise sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimi görülecektir.

#### **3.4.4. Heves Azalması**

Sosyal kaytarma ile ilgili yapılan çalışmalarda, bireylerin başka bireylerin varlığını hissettiklerinde hevesin azaltacağı ileri sürülmüştür. Birlikte çalışmanın gerekli olduğu şartlarda grup üyeleri birbirinden ayırt edilemez olabilir ve burada yapılan değerlendirme kaygısı da en düşük seviyede bulunmaktadır. Değerlendirme kaygısının düşük seviyede olması ise istek ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır (Williams, Harkins & Latane, 1981, s. 303).

1985 yılında Jackson ve Williams tarafından yapılan bir çalışmada heves alma düşüncesini onaylayan sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum takım çalışmasında performans, dürtü azalmasına neden olmasıyla ve kolay görülen işlerde çabanın azalması, zor görülen işlerde ise çabanın artışının sağladığı sonucuna varmışlardır (Ayyıldız, 2019, s. 12).

### **3.4.5. Değerlendirme Potansiyeli**

1972 yılında Cottrell tarafından değerlendirme teorisi öne sürülmüştür. Bireylerin çalışırken bireysel olarak ortaya koydukları çabayı değerlendirmek kolaydır. Bu durum bireyleri grup olarak birlikte iş yaptıkları zaman oluşan performans azalmasını engelleyerek, bireysel çabasını artıracaktır. Farklı bir durum yaşanması halinde ise, grup içerisindeki bireysel değerlendirme potansiyelinin eksikliğinden dolayı kaytarma davranışı yaşanmasına yol açmaktadır (Kaya, 2020, s. 40).

Sosyal kaytarma davranışında, ayırt edilebilirliğin etkisi Williams, Harkins ve Latane (1981) tarafından da çalışılmıştır. Bu çalışmada hem bireysel hem ortak etkileşimli, hem de ortaklaşa bir görev olarak bağırmaları istenmiştir. Bu çalışmada elde edilen bilgiler ışığında değerlendirme potansiyeli; bireysel görevlerde net bir biçimde ayırt edilebilir, ortak etkileşimli görevlerde ayırt edilebilir ancak ortaklaşa görevlerde ayırt edilemez olarak kabul edilmiştir. Çalışmalar sonucunda iş görenler, yalnız ayırt edilemediklerini düşündüklerinde kaytarma davranışı ortaya koymaktadır (Aydemir K. , 2019, s. 43).

Harkins ve Szymanski (1989: 935)' e göre bireylerin performansını etkileyen ve sosyal kaytarma davranışını ortadan kaldıracak en önemli faktör bireyin değerlendirme kaygısına sahip olmasıdır. Bireyler, katılımcılar tarafından olumsuz değerlendirmeye maruz kalmak istememeleri performanslarını artırmalarına sebep olacaktır. Aynı zamanda birey, grup içerisinde performans olarak diğer katılımcılardan daha düşük seviyede ise kendini belli etmeme yani saklanma davranışında bulunacaktır.

### **3.4.6. Çabanın Gereksizliği**

İş görenler birlikte çalıştıklarında, bireylerin performanslarından dolayı grup hedefi gerçekleştirilemeyeceği için daha çok çaba sarf etmeye gerek olmadığı, bu nedenle grup üyelerinin minimum çaba ortaya koyduklarını belirlemişlerdir. Bunun yanında kişilerin çabalarındaki bu azalma kendileri, iş arkadaşları ve deney yapanlar için ayırt edilebilir bir duruma getirilmesine rağmen gerçekleşmiştir (Karau & Williams, 1993, s. 683).

Kerr ve Bruun bedavacı rolünde, gruptaki katılımcı sayısı ve üyelerin kabiliyetlerinin çabanın gereksizliğine etkisini hem ayrı hem birleşik çalışmalarda farklılık gösterdiğini öne sürmüşlerdir. Farklı görevlerde grup içerisindeki yalnızca bir bireyin katkısı kabul edilmekte ve genellikle katılımcılar arasında en yetenekli olanın çabası yeterli gelmektedir. Bu düşünceden ötürü çabanın gereksizliği sosyal kaytarma davranışını ortaya çıkarmaktadır. Birleşik çalışmalarda ise, grup başarısı tüm katılımcıların çabasına bağlıdır (Biroğlu, 2018, s. 41)

Birbiriyle bağlantılı görevlerde gruptaki katılımcıların hepsinin performansı başarı için önem arz etmektedir. Grup üyelerinin hepsinin başarılı olduğu durumda grup başarının gerçekleştirildiği, birleşik görevlerde ise grup içerisindeki kabiliyetsiz kişilerin dahi başarıya ulaşmada önemli katkı sağlayacağı kabul edildiği için aynı işlere kıyasla farklı bir bakış açısı ortaya koymaktadır (Ülke, 2006, s. 6-7).

### **3.4.7. Çabanın Denkliği**

Çabanın denkliği bireylerin kendi çabasının, gruptaki diğer kişilerin performanslarına göre ayarlamasını ifade etmektedir. Buna göre bireyler ortamdaki diğer bireylerin kaytarma yaptıkları kanaatine varırlarsa kendileri de performanslarını düşürerek kaytarma davranışı gösterirler. Çünkü çalışma arkadaşları yüksek çaba ile çalışmadıklarından dolayı kendisinin de çok çaba sarf etmesinin gerekli olmadığını düşünmektedir (Jackson & Harkins, 1985, s. 1199).

İş tutumunu inceleyen araştırmacılar (Örneğin, Zalesny ve ford, 1990) alışanların, görev algılarının ve motivasyonlarının çalışma arkadaşlarının görev hakkındaki düşünce ve tutumlarından yüksek ölçüde etkilendiğini öne sürmektedirler. Yine Jackson ve Harkins'in ( 1985) gerçekleştirmiş olduğu deneyin sonucunda da bireyin göreviyle ilgili çalışma arkadaşlarının düşüncelerinin bu bireylerin performansını etkilediği ortaya çıkmıştır (Biroğlu, 2018, s. 42).

### **3.4.8. Bireysel Özen**

Bireysel özenin sosyal kaytarma için açıklayıcı olduğunu 1983 yılında Mullen ileri sürmüştür. Bu bakış açısına göre bireyler tek başına görevini yerine getirirken, görevinin gereğine ve performansına daha çok önem vermektedir. Grup çalışmasında ise birey iş ve çabaya yeteri kadar önem vermemektedir. Ortaklaşa görevlerde, çalışanların bireysel farkındalıkları azalacağından, birey yüksek performans standardını dikkate almamasına ve bireysel davranış kontrolünün düşmesine neden olacaktır (Aydemir K. , 2019, s. 44).

Mullen (1983), ortak çalışmanın bireydeki etkisini, bireysel özen bakış açısıyla değerlendirmiş ve yapılan meta-analiz çalışmalarında bireysel özenin kaytarma davranışını etkileyebileceğine dair kanıtlara ulaşmıştır. Ancak bireysel özen azalmasının sosyal kaytarmaya sebep olacağına dair kanıtla ulaşmamıştır (Ilgın, 2010, s. 121).

### **3.5. Sosyal Kaytarmanın Öncülleri**

Grup çalışmasının yoğun bir şekilde hakim olduğu örgütlerde sosyal kaytarmanın öncüllerinin belirlenmesi önemlidir. Sosyal kaytarmanın öncülleri iki grupta sınıflandırılmıştır.

### 3.5.1. Bireysel Düzeyde Öncüller

Sosyal kaytarmanın bireysel düzeyde öncüller; görevde birbirine bağımlılık, görevin görünürlüğü, ayırt edilebilirlik ve değerlendirme potansiyeli, göreve bağlanma, dağıtım adaleti, kişilik özellikleri, kültür ve cinsiyet farklılıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı, görevin önemi ve anlamı olarak belirlenmiştir.

#### 3.5.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık

Shea ve Guzzo (1987) görevde birbirine bağımlılığı, “grup üyeleri arasındaki göreve yönelik etkileşimin derecesi” olarak tanımlamışlardır( Akt. Iğın, 2010, s.122). Birey çalışma ortamında yapmış olduğu görevlerde kendini diğer bireylere ne kadar çok bağımlı hissederse, yapmış olduğu görevde o kadar az bireysel başarı hissine sahip olacaktır. Grup üyeleri arasında yoğun etkileşim ve bağlılığın olması başarı için elzemdir (Piezon, 2011, s. 13). Görevde birbirine bağlılığın yüksek düzeyde olması, grupta var olan bireylerin görevi başarı ile tamamlanabilmesi için birbirleri ile etkileşimli olarak göreve katkı sağlarken; birbirine bağlılığın düşük düzeyde olması durumunda ise grupta bulunan bireyler birbirlerinden ayrı olarak görevlerini yerine getirirler (Taner & Ercan İştin, 2017, s. 33).

Görevde birbirine bağımlılık düzeyi yüksek olduğunda, iş gören sergilemiş olduğu çabanın çalışma arkadaşının sergilemiş olduğu çabadan ayırt edilemeyeceğine inanmaktadır. Bu durumda birey, bireysel başarısının görülemeyeceği düşüncesinden dolayı göstermiş olduğu performansı azaltmanın daha akıllıca olduğunu düşünmektedir. Görevde birbirine bağımlılık düzeyi düşük olduğunda, birey performansının gruptaki diğer üyelerin çabasından ayırt edilebileceğine inanmakta ve böylece göstermiş olduğu çabanın degeceğine inancı ile daha çok performans sarf etmektedir (Liden, Wayne, Joworski, & Bennett, 2004, s. 287).

### 3.5.1.2. Görevin Görünürlüğü

Kişisel çabanın fark edilebilirliğini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Görev görünürlüğü, iş görenin göstermiş olduğu çabanın diğer bireyler tarafından ayırt edilebilirliğine dair oluşan inanç olarak ifade edilmektedir.

Çalışanın çabasının görünürlüğü, yüksek düzeyde bireyin performansının izlenmesi ve değerlendirilmesi ile oluşmaktadır (Candan, 2017, s. 11). Genel olarak bireyler yalnız çalıştıkları zaman görev görünürlüğü yüksektir fakat bir grubun parçası olduklarında yani diğer iş görenlerle birlikte çalıştıklarında görev görünürlükleri düşük olmaktadır.

Latane ve arkadaşları görev görünürlüğü düşük olduğu durumu “kalabalıkta saklanma” olarak ifade etmiştir. Görev görünürlüğü düşük olduğu zaman; çalışanlar ne kadar çok çalıştıklarını ve çaba gösterdiklerinin amirleri tarafından tespit edilmesinin zor olacağını düşünmektedirler. Bu durumda çalışanlar, anlaşılmayacağını ve kötü sonuçlar doğurmayacağını düşünerek sosyal kaytarma yaparlar. Görev görünürlüğü düşük olduğu durumda, bireyler fazla çaba göstermelerinden dolayı fayda görmeyeceklerini ve az çaba gösterdikleri için de cezalandırılmayacaklarını düşünürler (İlgin, 2010, s.124). Görev görünürlüğü yüksek olduğu durumda iş görenler, amirlerinin kendilerinin gösterdiği çabayı fark edeceği algısı nedeniyle sosyal kaytarma davranışı göstermeyeceklerdir (George, 1992, s. 193).

### 3.5.1.3. Dağıtımsal Adalet

Grup içerisinde bulunan kişiler arasında, ücretin veya ödülün eşit bir şekilde paylaşılmasını ifade etmektedir (Folger & Konovsky, 1989, s. 115). Ekonomi literatür incelendiğinde yapılan çalışmalarda, ödül dağıtımındaki adilliğin kişilerin sosyal kaytarma davranışı ile olumsuz yönde ilişki bulunmuştur.

Örgütsel davranış literatüründe ise kişilerin vermiş olduğu emeklerinin karşılığını, maddi olarak karşılanacağına olan inancı temsil eden dağıtımsal adalet, aynı zamanda iş görenlerin yaptıkları işlerde daha istekli çalışmasında motive edici bir unsur olarak gösterilmektedir (Kılıçarslan, 2018, s. 32-33).

John S. Adams'ın eşitlik teorisi dağıtımsal adaletin başlangıcını oluşturmaktadır. Adams adaleti belirtmek için bireylerin mutlak sonuçlarında ziyade ödüllere daha fazla değer verildiğini ifade etmekte. Adams, bireylerin girdileri (eğitim, beceri, deneyim) ile çıktıları (maaş, fayda, terfi) arasındaki oranı hesaplamıştır. Devamında ise çıkan sonucu diğerleriyle karşılaştıracağını, sonucun eşitsizlik çıkması durumunda haksızlık ve adaletsizlik olarak ifade edeceğini tersi bir durum karşısında ise birey elde ettiği çıktının adil olduğu kanısına varacağını ifade etmiştir (İnanç, 2020, s. 65).

Piezon ve Ferro (2008) yaptıkları çalışmada, çalışanlara verilen ödüllerin hakkaniyetli bir biçimde paylaşılması nedeniyle, sosyal kaytarma ile pozitif dağıtımsal adalet arasında negatif yönü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusunu tespit etmişlerdir ve bu da sosyal kaytarma davranışının etkisinin azalacağını göstergesidir (Piezon & Ferro, 2008, s. 10- 11).

Bireyler emeklerinin karşılığını alacaklarına ikna olduklarında, emeklerinin sömürülmeyeceği düşüncesiyle işlerine daha çok bağlanıp daha çok emek sarf edeceklerdir. Çalıştığı örgüte, yöneticiye, adalete güvenen bireyde sosyal kaytarma davranışı ortaya çıkmadan engellenmiş olacaktır.

#### **3.5.1.4. Prosedür Adalet**

Prosedür adalet; örgüt içerisinde çalışanları ilgilendiren kararların hakkaniyetli alınıp alınmadığına yönelik tutumlardır (Folger & Konovsky, 1989: 126-127). Başka bir ifadeyle çalışma koşullarına göre belirlenen kararlarda ve politikalarda adil ve dürüst olma düzeyidir. Bu adalet türü; planlama, karar verme, uygulama, çatışmaları çözme, kaynakların dağıtımında adil olma ve bu faaliyetlerin işleyişini yönetme aşamasında eşit ve hakkaniyetli davranılıp davranılmadığını kontrol etmek ile ilgilenmektedir (İnanç, 2020, s. 65).

Prosedürel olarak bir kararın adil olabilmesi için; örgütün, çalışan personel için kariyer planlaması yapma, sarf edilen çabanın karşılığını verme, kademe ilerlemesine fırsat verme, çalışanlara karşı hoşgörülü olma, çalışanları etkileyecek kararlarda onların fikrini alma, maaş, ödül gibi performansı artıracak teşvikler verme, liyakatli davranma gibi faktörler belirleyicidir.

## 3.5.2. Grupsal Düzeyde Öncüller

### 3.5.2.1. Grup Büyüklüğü

Ringelmann grup büyüklüğünün verimliliğe olan etkisini ilk kez 1913 yılında gerçekleştirmiş olduğu halat çekme deneyinde ileri sürmüştür. Deneyde, grupta bulunan üye sayısı arttıkça elde edilen kazanımında o ölçüde tersi oranında azalacağını yani bireyin sosyal kaytarma davranışı sergileyeceğinin ortaya koymuştur. Ringelmann' ın araştırmasını tekrarlayan Ingham ve arkadaşları da çabadaki azalmanın koordinasyon ile ilişkili olmadığını kaytarma davranışı ile ilişkili olduğunu deneylerinde göstermiştir.

Gruptaki üye sayısı arttıkça bireylerin fark edilebilirliği azalmaktadır. Bu durumda gruptaki üyelerin işe katkısını belirlemek güçleşmektedir (Kılıçarslan, 2018, s. 33). Bireyler birlikte çalıştıklarında elde ettikleri ortak çıktılara, performanslarının o durumu etkilemeyeceğini düşünerek, bilinçli veya bilinçsiz olarak kendi performanslarında da azalmaya gidebilmektedir (Karau & Williams, 1993, s. 701).

Örgütlerde grup büyüklüğü arttıkça bireyler bazı zorluklarla mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Grup büyüklüğü kurumlarda; sosyal kaytarma davranışını, bedavacılık rolünü, liderlik vasfının azalması gibi olumsuz durumlara yol açabileceği gibi aynı zamanda iş birliği ve koordinasyon yeteneğinde de sorunlara neden olabilmektedir (Balci, 2017, s. 105).

Grupta işi yapacak kişi sayısının artması, bireylerin işe olan mesuliyetini nasıl olsa işi yapacak başka bireyler var algısıyla sorumluluğunu görmezden gelmesine sebep olmaktadır. Yaşanan başarısızlık veya ödül, kazanımındaki azalmada kaytarma davranışına neden olmaktadır.

### 3.5.2.2. Grup Kaynaşması

Grupta bulunan üyelerin birbirlerine yakınlaşması, grup içerisinde kaynaşması, iş arkadaşları ile bir arada bulunmayı isteme olarak ifade edilmektedir. Mudracak 1989 yılında grup kaynaşmasını, grupta bulunan kişilerin birbirlerine doğru çekilme derecesi ve bir arada olma arzusu olarak tanımlamıştır,

Grubun üyesi olan bireyler, birbirlerini kendilerine yakın hissettiklerinde sosyal kaytarma davranışı göstermeyebilir. Ancak grup paydaşları arasında “biz” duygusu gelişirse sosyal kaytarma gerçekleşmeyecektir.

Karau ve Williams (1993) yapmış oldukları araştırmada grup kaynaşmasının yüksek olduğunda sosyal kaytarma davranışının azalabileceğini veya yok olabileceğini ve grubun ortaya koyduğu çıktılarının grup üyeleri tarafından kıymetli hale geleceğini ifade etmiştir (Karau & Williams, 1993, s. 696).

Karau ve Hart’da (1998) araştırmasında, sosyal kaytarma davranışının sadece kaynaşma oranı düşük ya da hiç olmadığı gruplarda meydana geldiğini, birbiriyle kaynaşma oranı yüksek olduğu gruplarda ise grubun üyesi olan katılımcıların ortak iş yaptıklarında tek başlarına çalıştıkları kadar yoğun çalıştıklarını ortaya koymuştur (Özbunar, 2020, s. 70).

### **3.5.2.3. Çalışma Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması**

Örgütlerde, grup halinde çalışmanın gerekli olduğu görevlerde, çalışma arkadaşının kaydardığı algısı diğer bireyi de kaytarma davranışında bulunmaya yönlendirmektedir. Grup üyeleri genellikle birlikte çalıştığı iş arkadaşının neyi yapip neyi yapamadığını gözleme imkanı bulmaktadır (İnanç, 2020, s. 67). Yani diğer bireylerin nelere kabiliyetlerinin olduğunu çok iyi bilmeleri arkadaşlarının nasıl davranacağı konusunda onlara yol gösterici olmaktadır.

Algılanan kaytarma gerçek kaytarmayı net bir şekilde yansıtabilmesi için grupta yer alan bütün üyelerin çabalarının diğer üyeler tarafından gözlemlenmesi ve doğru bir biçimde anlaşılması gerekmektedir. Grupta yer alan katılımcıların algılarının gerçekte ilişkili olup olmadığına bakılmaksızın, kaytarma davranışının grup üyelerinin güdülerine ne ölçüde etki ettiğini incelemek ve belirlemek önem teşkil etmektedir (Mulvey & Klein, 1998, s. 63).

İş arkadaşının kaydardığını hisseden birey grup içerisinde sarf ettiği çabayı diğerleri ile paralel düzeye getirebilmek için daha az çaba harcayarak kendileri de kaytarma davranışını gerçekleştirirler.

### 3.6. Sosyal Kaytarmannın Önlenmesi İçin Alınabilecek Önlemler

Tarihsel geçmişe bakıldığında sosyal kaytarmayı önlemeye yönelik yapılar bulunmaktadır. Ahilik teşkilatına üye olmak isteyen zanaatkarlar ahlaki kurallara uymak zorundadır. Ahilik iyi ahlakın, doğruluğun, kardeşliğin, yardımlaşmanın, eğitimin yani bütün güzelliklerin birleştiği bir sistemdir. Teşkilat üyeleri için bireysel fayda değil toplumsal fayda önemlidir. Ahilik teşkilatının ilke ve yöntemlerini yıllar sonra ortaya çıkan kuramlarda da benimsenmektedir.

Günümüzde var olan kurumlar da belirlemiş oldukları politikalar ve ilkelerle Ahilik Teşkilatı'nın iş ve çalışma ahlakını gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Ancak bu işleyişin bazı durumlarda bozulabilmektedir. Örgütte çalışan bireylerin kaytarma davranışı birbirlerini örnek almalarıyla artmaktadır. Bu durumda hem bireylerin performansını azaltmakta hem de örgütün verimliliğini düşürmektedir. Burada yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yöneticiler, örgüt politika ve ilkelerini tespit edip çalışanları belirlenen hedefe yönlendirme, grup üyelerinin yapacakları işin sorumluluklarını bilip ona göre hareket etme, diğer üyeler ile iletişimlerini geliştirerek devamında da bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırarak sosyal kaytarma davranışı gerçekleşmeden önleyebilirler (Brooks ve Ammons 2003: 269).

Sosyal kaytarma davranışının önlenmesi için yapılabilecekleri yönetsel önlemleri, Balcı (2017) ve Candan (2017) şu şekilde sıralamıştır;

- Birlikte yürütülen görevlerde iş tanımı ve gerekleri iyi yapılmalıdır
- Grupta yer olan her bir üyenin görevi açık ve net bir şekilde grup hedeflerine ulaştıracak içeriği sahip olacak bir şekilde tespit edilmelidir
- Grupta yer alan her üyenin uzmanlık alanı ve kabiliyeti belirlenmelidir
- Yöneticiler işleri iş görenlerin ilgi ve kabiliyetine göre paylaşmalı ve adil bir görev dağılımı yapılmalıdır
- Birlikte yapılan işlerde çalışma sırasında ve sonrasında objektif performans ölçüm sistemi oluşturulmalıdır
- Etkili bir yönetim benimsenmeli ve düzenli olarak geri bildirim alınmalıdır

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

#### **4.YÖNTEM**

##### **4.1. Araştırma Modeli**

Bu araştırma, farklı örgütlerde çalışan bireylerin demografik değişkenler ve örgütsel sinizm düzeyleri ile sosyal kaytarma davranışları arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin düzeyini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada en az iki değişken arasında değişimin var olup olmadığını, eğer değişken var ise bu oranın ne düzeyde olduğunu belirlemeye yönelik olarak ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır (Karasar, 2014). Araştırmada nicel veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Birincil verilere anket formu kullanılarak sağlıklı bir şekilde ulaşılmıştır. Anket formu toplam 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların örgütsel sinizm düzeyini ölçmeye yönelik 5’li Likert ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise katılımcıların çalışma arkadaşı sosyal kaytarma davranışını ölçmeye yönelik 5’li Likert ölçek kullanılmıştır.

##### **4.2. Araştırmanın Hipotezleri**

H1. Çalışanların, örgütsel sinizm boyutları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H2. Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H3. Çalışanların, örgütsel sinizm boyutları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H4. Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H5. Çalışanların, örgütsel sinizm boyutları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H6. Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H7. Çalışanların, örgütsel sinizm boyutları ile mesleki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H8. Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları ile mesleki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H9. Çalışanların, örgütsel sinizm boyutları ile şu an bulunduğu kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H10. Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları ile şu an bulunduğu kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H11. Çalışanların, örgütsel sinizm boyutları ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H12. Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H13. Çalışanların, örgütsel sinizm boyutları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H14. Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H15. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyi ile sosyal kaytarma algısı arasında, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H16. Çalışanların, örgütsel sinizm boyutlarına yönelik tutumları sosyal kaytarma algısını etkilemektedir.

H17. Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları örgütsel sinizmin alt boyutlarını etkilemektedir.

### **4.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini; Kayseri ilinde farklı sektörlerde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Zaman, maliyet ve tüm dünyada yaşanan COVID-19 pandemi sürecinden dolayı örneklem, 371 kişiyle sınırlandırılmıştır.

Araştırmada, olasılığa dayalı olmayan bir örnekleme yöntemi olan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırmacının örnekleme birimini kendi isteği doğrultusunda belirlediği tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Araştırmacıların yaygın olarak kullandığı kolayda örnekleme yöntemi, ulaşılabilen ve araştırmaya katılmaya istekli olan her birimin, örnekleme dahil edilmesi esasına dayanmaktadır. Yani anket formuna katılan her birey örneklem içerisinde yer almaktadır. Ayrıca bu yöntemle veriler; en kısa sürede, kolay ve ekonomik bir şekilde toplanır.

Dünya genelinde yaşanan COVID-19 pandemi sürecinden dolayı anket yüz yüze yapılamamış, anket dijital ortamda gerçekleştirilmiştir. Anket katılımcılarının maddelere vermesi gereken cevaplar zorunlu tulumuş, böylece 371 katılımcının tamamı örnekleme dahil edilmiştir. Farklı sektörde çalışan bireylerin demografik özellikler ve örgütsel sinizm ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlayan çalışmamızda kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

### **4. 4. Verilerin Analizi**

Veriler, internet üzerinden ‘Google Anket’ programı kullanılarak hazırlanmıştır. Bulaş riskinin çok yüksek olduğu, küresel salgın COVID-19’dan dolayı insanların sağlığını riske atmamak adına dijital ortamda hazırlanan anketin bağlantı linki kopyalanarak bireylere sosyal medya platformları üzerinden ulaştırılmıştır. Bireylerin maddelere zorunlu cevap verme koşulundan dolayı 371

veriye ulaşılmıştır. Anket formu sonucu ulaşılan verilerin analiz işlemleri IBM SPSS Statistics 22 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde öncelikle ankete katılan bireylerin demografik değişkenlerine yönelik frekans tablolarına bakılmış ayrıca faktör analizi ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Cinsiyet ve medeni durum gibi en fazla iki grubun ortalamaları arasında herhangi bir farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için T-Testi uygulanmıştır. Yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, meslekte çalışma yılı, şu an bulunduğu kurumda çalışma yılı gibi en az üç değişkenin bulunduğu maddelerde ANOVA analizi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde ise Tukey analizi ve LSD analizi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin ne seviyede olduğunu belirlemek ve hipotezlerin kabul edilebilirliğini sağlamak amacıyla Korelasyon ve belirlenen faktörler arasında bir etki olup olmadığını belirlemek için Basit-oklu Doğrusal Regresyon analizleri yapılmıştır.

#### **4.5. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenirlik**

Bilimsel araştırmalarda somut ve soyut özelliklerin ölçülebilmesi için lme araçlarına gereksinim vardır. Bu lme araçlarından en önemlilerinden birisi ise güvenirliktir. Güvenirlik, bir lme aracıyla aynı şartlar altında farklı zaman dilimlerinde tekrarlanan ölçümler ile ulaşılan ölçüm sonuçlarının birbiri ile tutarlı olmasıdır. Yani güvenirlik lme aracının sonucuna ilişkin bir özelliktir. Güvenirlik katsayısı 0-1 aralığında bulunmaktadır ve bir maddenin güvenilir kabul edilebilmesi için güvenirlik katsayı puanının en az 0,70 olması gerekmektedir. Güvenirlik hesaplamada sıklıkla Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde veri toplama aracı olarak kullanılan rgtsel Sinizm lği ve alışma Arkadaşı Sosyal Kaytarma lğine ilişkin bilgiler verilmiştir. Aynı zamanda kullanılan ölçüklerin güvenirlik analiz sonuçlarına ilişkin detaylı veriler bulunmaktadır.

##### **4.4.1. Örgütsel Sinizm lği**

Brandes ve diğerleri (1999) tarafından geliştirilen ve toplam 13 maddeden oluşan örgütsel sinizm lği; bilişsel (1, 2, 3, 4, 5), duyuşsal (6, 7, 8) ve davranışsal (10, 11,

12, 13) olmak üzere üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Erdos ve diğeri (2007) araştırmalarında, ülkemizde ilk olarak örgütsel sinizm ölçeğinin faktör yapısını ve psikometrik özelliklerini incelemişlerdir. Kalağan (2009) ise ölçeğın açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte güvenilirlik ve geçerlilik analizini de yaparak kendi tez çalışmasında kullanmak üzere ölçeğı Türkçeye uyarlamıştır.

Tablo 1. 3 Örgütsel Sinizm ve Alt Boyutları Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
ÖRGÜTSEL SINİZM ÖLÇEĞİ	13	0.936
Bilişsel Boyut	5	0.880
Duyuşsal Boyut	4	0.953
Davranışsal Boyut	4	0.832

Tablo 3'te ölçeğın örgütsel sinizm ve alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayılarının puan aralıklarının 0,83 ile 0,93 arasında olduğu sonucu ölçülmüştür. Literatürde bir ölçeğın güvenilir kabul edilmesi için gerekli olan alt sınır 0,70 olarak belirlenmesi nedeniyle bu araştırmada tüm ölçek maddelerinin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 1. 4 Örgütsel Sinizm Ölçeğinden Madde Silindiğinde Oluşan Değerler

	Alt Boyut İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
Bilişsel Boyut	ÖSÖ1	10,83	15,518	,851
	ÖSÖ2	11,16	17,203	,863
	ÖSÖ3	11,15	16,255	,855
	ÖSÖ4	11,02	16,537	,870
	ÖSÖ5	11,11	15,635	,832
Duyuşsal Boyut	ÖSÖ6	6,73	11,865	,938
	ÖSÖ7	6,83	12,190	,934
	ÖSÖ8	6,79	11,914	,930
	ÖSÖ9	6,73	12,149	,951
Davranışsal Boyut	ÖSÖ10	8,87	9,441	,773
	ÖSÖ11	8,65	9,881	,824
	ÖSÖ12	8,30	10,049	,803
	ÖSÖ13	8,47	9,017	,744

Tablo 4'te ölçekte yer alan maddelerden birisi silindiğinde ölçeğin bütününde ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının ölçümü ile ulaşılabilecek ortalamanın, varyansın ve Cronbach's alpha güvenirlik katsayısı değişim puanları gösterilmiştir. Analiz sonucu incelendiğinde, değerlerin kendi arasında çok fazla değişim göstermediği ve güvenirlik katsayısını önemli ölçüde değiştirmeyeceği görülmektedir. Bu durum, örgütsel sinizm ölçeğinin iç tutarlılığının yüksek olduğu göstermektedir.

#### 4.4.2.Çalışma Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeği

Sosyal kaytarma ilişkin yapılan literatür araştırmaları sonucu sosyal kaytarmaya ilişkin değerlendirmelerin daha çok gözleme dayalı deney ortamında yapıldığı görülmektedir. Günümüz şartlarında yapılan araştırmalarda ise George'nın (1992) geliştirdiği, satış elemanlarının yöneticilerini değerlendirdiği 10 maddeden oluşan sosyal kaytarma ölçeği kullanılmaktadır (George, 1992). Kolektif çalışmalarda yöneticiler, iş görenlerin sosyal kaytarma davranışında bulduklarını tespit edemezler. Bu sebepten dolayı grup üyelerinin çalışma arkadaşlarının sosyal kaytarma yaptıklarına ilişkin algıları daha gerçekçi sonuçları verir (İlgın, 2010, s. 172). Liden ve diğerleri (2004) George'nin ölçeğine 3 madde daha ekleyerek grup üyelerinin birbirlerini değerlendirebilecekleri 13 maddelik yeni bir ölçek formu oluşturmuşlardır. Ülke (2006) ilk defa bu ölçeği yüksek lisans tez çalışmasında kullanmak için Türkçeye uyarlamıştır (Ülke, 2006, s. 42). Ayrıca İlgın (2010:295) ve Balcı'nın (2016:324) doktora çalışmalarında 13 maddeden oluşan bu ölçeği kullandıkları görülmektedir. Analiz işlemleri yapılmadan önce ölçeğin 2 ve 13 numaralı maddeleri ters çevrilerek (recode) analize başlanmıştır.

Tablo 1. 5 Sosyal Kaytarma Algısı Güvenirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Çalışma Arkadaşı Sosyal Kaytarma Ölçeği	13	0.923

Tablo 5'te ölçeğin iç tutarlılık katsayısının 0,92 olduğu ölçülmüştür. Literatürde bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için gerekli olan alt sınır 0,70 olarak

belirlenmesi nedeniyle bu araştırmada kullanılan, çalışma arkadaşı sosyal kaytarma leğinin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 1. 6 Sosyal Kaytarma Algısı leğinden Madde Silindiğinde Oluşan Değerler

Çalışma Arkadaşı Sosyal Kaytarma leğinden Madde Silindiğinde Oluşan Değerler	İfade Silindiğinde lek Ortalaması	İfade Silindiğinde lek Varyansı	İfade Silindiğinde lek Cronbach's Alpha
ASKÖ1	34,80	101,823	,915
ASKÖ2	34,75	111,741	,930
ASKÖ3	34,59	102,978	,916
ASKÖ4	34,61	103,039	,916
ASKÖ5	34,94	105,991	,920
ASKÖ6	34,74	100,368	,912
ASKÖ7	34,49	100,256	,912
ASKÖ8	35,24	105,473	,917
ASKÖ9	34,42	101,411	,914
ASKÖ10	34,33	100,865	,913
ASKÖ11	34,55	103,167	,916
ASKÖ12	34,75	101,022	,914
ASKÖ13	35,04	111,445	,928

Tablo 6'da bulunan maddelerden birisi silindiğinde ölçeğin bütünü ile ulaşılacak ortalamanın, Varyansın ve Cronbach's alpha güvenirlik katsayısı değişim puanları görülmektedir. Analiz sonucu incelendiğinde, değerlerin kendi arasında çok fazla değişim göstermediği ve güvenirlik katsayısını önemli ölçüde değiştirmedeği görülmektedir. Bu sonuç çalışma arkadaşı sosyal kaytarma leğinin iç tutarlılığının yüksek olduğu ortaya koymaktadır.

Tablo 1. 7 Örgütsel Sinizm Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistik

		N	$\bar{X}$	Ss
Bilişsel Boyut	ÖSÖ1	371	2,98	1,292
	ÖSÖ2	371	2,66	1,104
	ÖSÖ3	371	2,66	1,205
	ÖSÖ4	371	2,80	1,239
	ÖSÖ5	371	2,71	1,188
	Toplam		2,76	1,205
Duyuşsal Boyut	ÖSÖ6	371	2,30	1,250
	ÖSÖ7	371	2,19	1,186
	ÖSÖ8	371	2,24	1,216
	ÖSÖ9	371	2,29	1,249
	Toplam		2,25	1,225
Davranışsal Boyut	ÖSÖ10	371	2,56	1,227
	ÖSÖ11	371	2,78	1,275
	ÖSÖ12	371	3,13	1,188
	ÖSÖ13	371	2,96	1,238
	Toplam		2,85	1,232
	Örgütsel Sinizm		2,63	1,142

Tablo 7’de çalışanların örgütsel sinizm alt boyutlarına ilişkin maddelerin ortalama ve standart sapma düzeyleri incelenmiştir. Bilişsel boyut genelinde  $\bar{X}$ = 2,76 olduğu görülmektedir. En az ortalamaya sahip olan 2 ve 3.maddelerin ortalama puan değerleri  $\bar{X}$ = 2,66’dır. En yüksek ortalamaya sahip 1.maddenin ortalama puanı ise  $\bar{X}$ = 2,98’dir. Duyuşsal boyut genelinde  $\bar{X}$ = 2,25’tir. En düşük ortalamaya sahip madde “7.Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim”  $\bar{X}$ = 2,19 en yüksek ortalamaya sahip madde “6.Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim”  $\bar{X}$ = 2,30’dur. Davranışsal boyut genelinde ortalama puan değeri  $\bar{X}$ = 2,85’dir. En düşük ortalamaya sahip 10.maddenin ortalama puan değeri  $\bar{X}$ = 2,56, en yüksek ortalamaya sahip 12.maddenin ortalama puan değeri  $\bar{X}$ = 3,13’tür. Ulaşılan analiz sonucuna göre çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik örgütsel sinizm düşüncelerinin olumsuz olmadığı yönündedir. Örgütsel sinizmin çalışanlar üzerindeki değeri  $\bar{X}$ = 2,63’tür.

Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin orta derecede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. 8 Sosyal Kaytarma Davranışına Yönelik Betimsel İstatistik

	N	$\bar{X}$	Ss
ÇASKÖ1	371	2,81	1,232
ÇASKÖ2	371	2,87	1,169
ÇASKÖ3	371	3,01	1,176
ÇASKÖ4	371	2,99	1,179
ÇASKÖ5	371	2,66	1,157
ÇASKÖ6	371	2,87	1,191
ÇASKÖ7	371	3,11	1,192
ÇASKÖ8	371	2,36	1,032
ÇASKÖ9	371	3,18	1,219
ÇASKÖ10	371	3,27	1,199
ÇASKÖ11	371	3,05	1,160
ÇASKÖ12	371	2,85	1,213
ÇASKÖ13	371	2,57	1,121
Toplam		2,89	1,172

Tabloda çalışanların sosyal kaytarma davranışlarına ilişkin maddelerin ortalama ve standart sapma düzeyleri incelenmiştir. Sosyal kaytarma algılarının genelinde  $\bar{X}= 2,89$  olduğu görülmektedir. En az ortalamaya sahip 8.maddenin ortalama puan değeri  $\bar{X}= 2,36$ 'dır. En yüksek ortalamaya sahip 10.maddenin ortalama puan değeri  $\bar{X}= 3,27$ 'dir. Araştırmaya katılan bireylerin iş arkadaşı sosyal kaytarma algısı düzeyinin orta derecede olduğu belirlenmiştir.

#### 4. 5. 1. Normallik Analizi

Normal dağılım analizinde, katılımcıların ölçekler ve boyutlara ilişkin görüşleri Skewness ve Kurtosis değerleri incelenerek ulaşılmıştır.

Tablo 1. 9 Skewness ve Kurtosis Değerleri

	Skewness		Kurtosis	
Bilişsel Boyut	,309	,127	-,733	,253
Duyuşsal Boyut	,745	,127	-,363	,253
Davranışsal Boyut	,081	,127	-,748	,253
Sosyal Kaytarma	0,39	,127	-,571	,253

Yapılan test sonucu elde edilen veriler çerçevesinde bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutlar ve sosyal kaytarma düzeyleri arasında Skewness (çarpıklık) değerinin +1 aralığında ve Kurtosis (basıklık) değerinin  $\mp 1$  aralığında olduğu ve dağılımın normal olduğu görülmektedir. Anlan yazında çarpıklık ve basıklık değerinin  $\mp 2$  arasında değer alarak normal dağılım göstereceği kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001).

#### 4.6. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi görmemize yarayan bir analiz türüdür. Farklı sektörlerde çalışan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin hangi faktörler altında incelendiğini tespit etmek için temel bileşenler tekniği ve varimax yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir (Balcı, 2016, s. 160). Araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizinin için uygunluğunu tespit etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. KMO 0-1 aralığında değerler alır, 1'e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur ve değerin 0,50 den büyük olması gerekir (Kaiser, 1974, s. 35). KMO değeri 0,936 olarak bulunmuştur, bu değer örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinin uygulanıp uygulanmayacağını gösteren diğer bir test de Bartlett Küresellik testidir. Bartlett testi, değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığını gösterir, significance (anlamlılık) değeri  $p < 0,05$  olmalıdır. Bartlett testi ile p değerinin

0,05'ten küçük olduğu ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 1. 10 Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Bilişsel Boyut	ÖSÖ1	,702	28,764
	ÖSÖ2	,646	
	ÖSÖ3	,652	
	ÖSÖ4	,643	
	ÖSÖ5	,776	
Duyuşsal Boyut	ÖSÖ6	,875	27,630
	ÖSÖ7	,890	
	ÖSÖ8	,904	
	ÖSÖ9	,823	
Davranışsal Boyut	ÖSÖ10	,699	18,814
	ÖSÖ11	,544	
	ÖSÖ12	,813	
	ÖSÖ13	,812	
		Toplam	75,208
		Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği	,936
		Ki Kare	3750,355
		Bartlett's Küresellik Testi	P değeri ,000

Faktör analiz sonuçları tablo 10'da verilmiştir. Faktör analiz sonuçlarına göre üç faktör çıkmış olup, ölçek toplam varyansın %75,208' ini açıklamaktadır. Örgütsel sinizm ölçeğine ait faktör analizi sonuçları, madde başlılarındaki kısaltmalardan dolayı anlam karmaşası olmaması adına faktör yükleri madde sırasına göre dizilmiştir. Faktörler literatürle de uygun olacak şekilde bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin orijinal formu Brandes ve diğerleri (1999) tarafından üç boyut olarak belirlenmiştir.

## 4.2. BULGULAR ve YORUMLAR

### 4.2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 1. 11 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	194	52,3	52,3	52,3
Erkek	177	47,7	47,7	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre %52,3'ü (194) kadın, %47,7'si (177) erkek şeklinde dağılmıştır.

Tablo 1. 12 Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	139	37,5	37,5	37,5
Evli	232	62,5	62,5	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre %37,5'i (139) bekar, %62,5'i (232) evli şeklinde dağılmıştır.

Tablo 1. 13 Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
24 ve altı yaş	20	5,4	5,4	5,4
25-40 yaş	291	78,4	78,4	83,8
41-55 yaş	54	14,6	14,6	98,4
56 ve üzeri	6	1,6	1,6	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların yaşlarına göre %5,4'ü (20) 24 yaş ve altı, %78,4'ü (291) 25-40 yaş, %14,6'sı (54) 41-55 yaş, %1,6'sı (6) 56 ve üzeri yaş şeklinde dağılmıştır.

Tablo 1. 14 Katılımcıların Mesleki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5 yıl	127	34,2	34,2	34,2
6-10 yıl	114	30,7	30,7	65,0
11-15 yıl	70	18,9	18,9	83,8
16-20 yıl	24	6,5	6,5	90,3
21 ve üzeri	36	9,7	9,7	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların mesleki çalışma süresine göre %34,2'si (127) 0-5 yıl, %30,7'si (114) 6-10 yıl, %18,9'u (70) 11-15 yıl, %6,5'i (24) 16-20 yıl, %9,7 (36) 21 ve üzeri yıl şeklinde dağılmıştır.

Tablo 1. 15 Katılımcıların Şu An Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-2 yıl	148	39,9	39,9	39,9
3-6 yıl	128	34,5	34,5	74,4
7-10 yıl	47	12,7	12,7	87,1
11 yıl ve üzeri	48	12,9	12,9	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların şu an bulunduğu kurumda çalışma süresine göre %39,9'u (148) 1-2 yıl, %34,5'i (128) 3-6 yıl, %12,7'si (47) 7-10 yıl, %12,9'u (48) 11 yıl ve üzeri şeklinde dağılmıştır.

Tablo 1. 16 Katılımcıların Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
2500 TL altı	37	10,0	10,0	10,0
2501-3500 TL	67	18,1	18,1	28,0
3501-4500 TL	58	15,6	15,6	43,7
4501-5500 TL	87	23,5	23,5	67,1
5501 TL üzeri	122	32,9	32,9	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların göre %10,0'u (37) 2500 TL altı, %18,1'i (67) 2501-3500 TL, %15,6'sı (58) 3501-4500 TL, %23,5'i (87) 4501-5500 TL, ve %32,9'u (122) 5501 TL ve üzeri şeklinde dağılmıştır.

Tablo 1. 17 Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Değişken Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaöğretim	35	9,4	9,4	9,4
Ön lisans	49	13,2	13,2	22,6
Lisans	243	65,5	65,5	88,1
Lisansüstü	44	11,9	11,9	100,0
Toplam	371	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların eğitim düzeyine göre %9,4'ü (35) ortaöğretim, %13,2'si (49) ön lisans, %65,5'i (243) lisans, %11,9'u (44) lisansüstü şeklinde dağılmıştır.

#### 4.2.2. Farklılıkları Belirlemeye Yönelik T Testi

Birbirinden bağımsız iki grup verinin ortalamaları arasında, belirgin bir farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak belirlemeye yönelik olarak yapılan bir analizdir.

Tablo 1. 18 Örgütsel Sinizm Boyutları ve Sosyal Kaytarma Davranışının Cinsiyet Değişkeni ile Karşılaştırılmasına Ait T-Testi

Cinsiyet		N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	P
Bilişsel	Kadın	194	2,8392	,98513	369	1,544	,123
Boyut	Erkek	177	2,6802	,99642			
Duyuşsal	Kadın	194	2,2062	1,16735	369	-,877	,381
Boyut	Erkek	177	2,3107	1,12540			
Davranışsal	Kadın	194	2,9768	,96646	369	2,389	,017
Boyut	Erkek	177	2,7288	1,03245			
Sosyal	Kadın	194	2,8914	,86486	369	-,025	,980
Kaytarma	Erkek	177	2,8935	,82808			

p> 0.05

Tablo incelendiğinde duyuşsal boyut ve sosyal kaytarma dışındaki ölçüm sonuçlarının hepsinde erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla ortalama değerlerinin daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucu elde edilen ölçüm sonucuna göre çalışanların algı düzeyleri bilişsel boyut [t371 = 1,544], duyuşsal boyut [t371 = -,877], davranışsal boyut [t371 = 2,389] ve sosyal kaytarma [t371 = -0,25] şeklindedir. Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre algı seviyeleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır (p>0.05). Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde cinsiyetin davranışsal boyut hariç, bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve sosyal kaytarma düzeylerini etkileyen bir değişken olmadığı söylenebilir (p>0.05).

Tablo 1. 19 Örgütsel Sinizm Boyutları ve Sosyal Kaytarma Davranışının Medeni Durum Değişkeni ile Karşılaştırılmasına Ait T-Testi

Medeni Durum		N	$\bar{X}$	S.s	Sd	t	P
Bilişsel	Bekar	139	2,9353	,98104	369	2,603	,010
Boyut	Evli	232	2,6603	,98692			
Duyuşsal	Bekar	139	2,5791	1,17339	369	4,297	,000
Boyut	Evli	232	2,0625	1,08854			
Davranışsal	Bekar	139	3,1709	,96451	369	4,769	,000
Boyut	Evli	232	2,6713	,98364			
Sosyal	Bekar	139	3,0188	,81843	369	2,239	,026
Kaytarma	Evli	232	2,8166	,85548			

p<0,05

Tablo incelendiğinde bekar çalışanlardan elde edilen ortalamanın evli çalışanlardan elde edilen ortalamaya göre daha yüksek ve daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Çalışanların algı düzeylerine ilişkin ölçüm sonuçları; bilişsel boyut [t371 = 2,603], duyuşsal boyut [t371 = 4,297], davranışsal boyut [t371 = 4,769] ve sosyal kaytarma [t371 = 2,239] şeklindedir. Yapılan analiz sonucu çerçevesinde

medeni durumun, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar ile sosyal kaytarma düzeylerini etkileyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

#### 4.2.3. Farklılıkları Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi ( One-Way Anova)

Varyans analizi, ikiden fazla seçeneği olan bağımsız grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılan bir araçtır. Yani bir değişkenin farklı gruplar içerisinde değişiklik gösterip göstermediği belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bir analizdir.

Tablo 1. 20 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Yaş Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Yaş	N	$\bar{X}$	S.s	F	P
Bilişsel Boyut	24 ve altı	20	2,7600	1,11563	1,040	,375
	25-40 yaş	291	2,8041	,98554		
	41-55 yaş	54	2,5889	,98473		
	56ve üzeri	6	2,3667	,95847		
	Toplam	371	2,7633	,99238		
Duyuşsal Boyut	24 ve altı	20	2,4750	1,33254	1,255	,290
	25-40 yaş	291	2,2887	1,14734		
	41-55 yaş	54	1,9954	1,02848		
	56ve üzeri	6	2,2917	1,44410		
	Toplam	371	2,2561	1,14717		
Davranışsal Boyut	24 ve altı	20	2,9375	1,29999	1,613	,186
	25-40 yaş	291	2,9046	,98421		
	41-55 yaş	54	2,6343	,97215		
	56ve üzeri	6	2,3750	1,05771		
	Toplam	371	2,8585	1,00481		

p> 0.05

Tablo incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamanın bilişsel boyutta 25-40 yaş aralığında; duyuşsal ve davranışsal boyutta ise en yüksek aritmetik ortalamaya 24 ve altı yaş aralığında olduğu ölçüm sonucu belirlenmiştir. Analiz sonucu çalışanların algı düzeyleri bilişsel [F<sub>371</sub> = 1,040], duyuşsal [F<sub>371</sub> = 1,255], davranışsal [F<sub>371</sub> =

1,613] şeklindedir. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde yaşın, örgütsel sinizmin alt boyutlarını etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

Tablo 1. 21 Sosyal Kaytarma Davranışının Yaş Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Yaş	N	$\bar{X}$	S.s	F	P
Sosyal Kaytarma	24 ve altı	20	2,9000	,96145	,034	,991
	25-40 yaş	291	2,8980	,83662		
	41-55 yaş	54	2,8675	,89563		
	56ve üzeri	6	2,8205	,61858		
	Toplam	371	2,8924	,84637		

$p> 0.05$

Tablo incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya 24 ve altı yaş aralığında ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde yaşın sosyal kaytarma [ $F_{371} = ,034$ ;  $p>0.05$ ] algı düzeyini etkileyen bir değişken olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

Tablo 1. 22 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Mesleki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Kıdem	N	$\bar{X}$	S.s	F	P
Bilişsel Boyut	0-5 yıl	127	2,8756	,95217	2,214	,067
	6-10 yıl	114	2,8719	1,11439		
	11-15 yıl	70	2,5800	,87354		
	16-20 yıl	24	2,4750	,92089		
	21 üzeri	36	2,5722	,91108		
	Toplam	371	2,7633	,99238		
Duyuşsal Boyut	0-5 yıl	127	2,3799	1,17296	1,980	,097
	6-10 yıl	114	2,3662	1,21576		
	11-15 yıl	70	2,0857	1,08087		
	16-20 yıl	24	2,0938	,91132		
	21 üzeri	36	1,9097	1,02147		
	Toplam	371	2,2561	1,14717		
Davranışsal Boyut	0-5 yıl	127	2,9429	1,04473	1,319	,262
	6-10 yıl	114	2,9057	1,03393		
	11-15 yıl	70	2,8357	,93820		
	16-20 yıl	24	2,7396	,89831		
	21 üzeri	36	2,5347	,93571		
	Toplam	371	2,8585	1,00481		

$p>0.05$

Tablo incelendiğinde örgütsel sinizmin alt boyutlarının genelinde en yüksek aritmetik ortalamaya 0-5 yıl arası çalışma aralığında rastlanmaktadır. İş görenlerin

algı düzeyi ölçüm sonuçları; bilişsel boyut [ $F_{371} = 2,214$ ], duyuşsal boyut [ $F_{371} = 1,980$ ], davranışsal boyut [ $F_{371} = 1,319$ ] şeklindedir. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde mesleki çalışma süresinin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 1. 23 Sosyal Kaytarma Davranışının Mesleki Çalışma Süresine Göne Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Kıdem	N	$\bar{X}$	S.s	F	P
Sosyal Kaytarma	0-5 yıl	127	2,9382	,80094	1,591	,176
	6-10 yıl	114	2,9804	,88406		
	11-15 yıl	70	2,7516	,87952		
	16-20 yıl	24	2,6058	,87421		
	21 üzeri	36	2,9167	,76380		
	Toplam	371	2,8924	,84637		

$p > 0,05$

Tablo incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya 6-10 yıl çalışma aralığında olduğu belirlenmiştir. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde mesleki çalışma süresinin sosyal kaytarma [ $F_{371} = 1,591$ ] düzeyini etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p > 0,05$ ).

Tablo 1. 24 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Şu An Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Şu An Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S.s	F	P
Bilişsel Boyut	1-2 yıl	148	2,8446	,98169	,685	,562
	3-6 yıl	128	2,6891	1,00669		
	7-10 yıl	47	2,7915	1,00603		
	11 ve üzeri	48	2,6833	,98312		
	Toplam	371	2,7633	,99238		
Duyuşsal Boyut	1-2 yıl	148	2,3345	1,18722	,446	,720
	3-6 yıl	128	2,1758	1,06776		
	7-10 yıl	47	2,2287	1,17703		
	11 ve üzeri	48	2,2552	1,21547		
	Toplam	371	2,2561	1,14717		
Davranışsal Boyut	1-2 yıl	148	3,0000	,98587	1,838	,140
	3-6 yıl	128	2,7871	1,01809		
	7-10 yıl	47	2,6649	,95593		
	11 ve üzeri	48	2,8021	1,04673		
	Toplam	371	2,8585	1,00481		

$p > 0,05$

Tablo incelendiğinde örgütsel sinizmin alt boyutlarının genelinde en yüksek aritmetik ortalamaya 1-2 yıl çalışma aralığında rastlanmaktadır. Çalışanların algı düzeyleri bilişsel boyut [ $F_{371} = ,685$ ], duyuşsal boyut [ $F_{371} = ,446$ ], davranışsal boyut [ $F_{371} = 1,838$ ] şeklindedir. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde şu an bulunduğu kurumda çalışma süresinin; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları etkileyen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

Tablo 1. 25 Sosyal Kaytarma Davranışının Şu An Bulunduğu Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

Şu an çalışma süresi	N	$\bar{X}$	S.s	F	P	
Sosyal	1-2 yıl	148	2,9413	,80294	,408	,747
Kaytarma	3-6 yıl	128	2,8504	,87463		
	7-10 yıl	47	2,9264	,80117		
	11veüzeri	48	2,8205	,95331		
	Toplam	371	2,8924	,84637		

$p>0.05$

Tablo incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama 1-2 yıl çalışma aralığında görülmektedir. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde mesleki çalışma süresinin sosyal kaytarma [ $F_{371} = ,408$ ] düzeyini etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $p>0.05$ ).

Tablo 1. 26 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Gelir Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Gelir	N	$\bar{X}$	S.s	F	P	Fark
Bilişsel Boyut	2500TL altı	37	2,8757	,80740	3,296	<b>,011*</b>	2-4
	2501-3500	67	3,1134	,97622			
	3501-4500	58	2,7690	1,02173			2-5
	4501-5500	87	2,5885	,93826			
	5501TL üzeri	122	2,6590	1,03706			
	Toplam	371	2,7633	,99238			
Duyuşsal Boyut	2500TL altı	37	2,3986	1,01115	4,029	<b>,003*</b>	2-4
	2501-3500	67	2,7164	1,27096			
	3501-4500	58	2,2155	1,16364			2-5
	4501-5500	87	2,1092	1,13526			
	5501TL üzeri	122	2,0840	1,05608			
	Toplam	371	2,2561	1,14717			
Davranışsal Boyut	2500TL altı	37	2,8041	,87428	1,300	,270	
	2501-3500	67	2,0299	1,13612			
	3501-4500	58	2,9224	,96791			
	4501-5500	87	2,9138	,99915			
	5501TL üzeri	122	2,7111	,98071			
	Toplam	371	2,8585	1,00481			

$p < 0.05$

Tablo incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya bilişsel boyut ve duyuşsal boyutta 2501-3500 TL aralığında, davranışsal boyutta 3501-4500 aralığında rastlanmaktadır. Çalışanların algı düzeyleri bilişsel boyut [ $F_{371} = 3,296$ ], duyuşsal boyut [ $F_{371} = 4,029$ ], davranışsal boyut [ $F_{371} = 1,300$ ] şeklindedir. Yapılan analiz çalışmaları çerçevesinde davranışsal boyut hariç diğer boyutların tamamında gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Hangi grupların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemek için post-hoc (Tukey Testi) uygulanmıştır. Tukey testi sonucuna göre, gelir düzeyindeki farklılıkların 2501-3500 TL aralığında ücret alanlar ile 4501-5500 TL ve 5501 TL ve üzeri ücret alanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. 27 Sosyal Kaytarma Davranışının Gelir Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Gelir	N	$\bar{X}$	S.s	F	P
Sosyal	2500TLaltı	37	2,9605	,74747	,745	,562
Kaytarma	2501-3500	67	2,9874	,88069		
	3501-4500	58	2,8024	,83797		
	4501-5500	87	2,8002	,81496		
	5501TLüzeri	122	2,9281	,88354		
	Toplam	371	2,8924	,84637		

$p > 0,05$

Tablo incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama 2501-3500 TL aralığındadır. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde gelir miktarının sosyal kaytarma [ $F_{371} = ,745$ ] düzeyini etkileyen anlamlı değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır  $p > 0,05$ .

Tablo 1. 28 Örgütsel Sinizm Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Eğitim	N	$\bar{X}$	S.s	F	P	Fark
Bilişsel Boyut	Ortaöğretim	35	2,8514	1,03735	,291	,832	
	Ön lisans	49	2,6694	1,01370			
	Lisans	243	2,7588	,97825			
	Lisansüstü	44	2,8227	1,03449			
	Toplam	371	2,7633	,99238			
Duyuşsal Boyut	Ortaöğretim	35	2,2786	1,15963	,990	,398	
	Ön lisans	49	2,4184	1,24205			
	Lisans	243	2,1872	1,10662			
	Lisansüstü	44	2,4375	1,24724			
	Toplam	371	2,2561	1,14717			
Davranışsal Boyut	Ortaöğretim	35	2,5500	1,04283	3,189	<b>,024*</b>	4-1
	Ön lisans	49	2,6327	1,07541			4-2
	Lisans	243	2,8992	,98497			
	Lisansüstü	44	3,1307	,92524			
	Toplam	371	2,8585	1,00481			

p> 0.05

Tablo incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya bilişsel boyutta ortaöğretim düzeyinde eğitim alanlarda, duyuşsal boyut ve davranışsal boyutta ise lisansüstü seviyesinde eğitim alanlarda rastlanmaktadır. Çalışanların algı düzeyleri bilişsel boyut [ $F_{371} = ,291$ ], duyuşsal boyut [ $F_{371} = ,990$ ], davranışsal boyut [ $F_{371} = 3,189$ ;] şeklindedir. Yapılan analiz çalışanları çerçevesinde eğitim düzeyinin davranışsal boyut hariç diğer bütün değişkenler için anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır p>0,05. Analizin devamında davranışsal boyutta değişimin hangi birimler arasında olduğunu istatistiksel olarak belirlemek için post-hoc (Tukey Testi) uygulanmış ancak analiz sonucu herhangi bir veri elde edilememiş daha sonra farkı belirlemek için LSD analizi yapılmıştır. LSD analiz sonucuna göre, eğitim düzeyine göre farklılığın lisansüstü eğitim düzeyi ile ortaöğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim alanlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. 29 Sosyal Kaytarma Davranışının Eğitim Düzeyi Değişkeni İle Karşılaştırılmasına Ait ANOVA Analizi

	Eğitim	N	$\bar{X}$	S.s	F	P
Sosyal	Ortaöğretim	35	2,8044	1,03747	1,914	,127
Kaytarma	Ön lisans	49	2,6452	,81888		
	Lisans	243	2,9484	,81614		
	Lisansüstü	44	2,9283	,84890		
	Toplam	371	2,8924	,84637		

( $p>0.05$ ).

Tablo incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalamaya lisans seviyesinde rastlanmaktadır. Yapılan analiz sonuçları çerçevesinde eğitim durumunun sosyal kaytarma [ $F_{371} = ,408$ ] düzeyini etkileyen bir değişken olmadığı görülmüştür ( $p>0.05$ ).

#### 4.2.4. Örgütsel Sinizm Ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi)

Korelasyon analizi, iki değişken arasında ilişki olup olmadığını, eğer değişkenler arasında ilişki var ise ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemeye yönelik kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon puan aralıkları; ,00-,30 aralığı düşük, ,31-,49 aralığı orta, ,50-,69 aralığı güçlü, ,70-1.0 aralığı çok güçlü ilişkiyi göstermektedir.

Tablo 1. 30 Örgütsel Sinizm ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki (Pearson Korelasyon Analizi)

	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut	Örgütsel Sinizm	Sosyal Kaytarma
Bilişsel Boyut	1				
Duyuşsal Boyut	,707**	1			
Davranışsal Boyut	,594**	,670**	1		
Örgütsel Sinizm	,888**	,904**	,841**	1	
Sosyal Kaytarma	,593**	,533**	,492**	,617**	1

\*\* p<.0,01

\*p<.0,05

Tablo 30 incelendiğinde katılımcıların örgütsel sinizm düzeyleri ile çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algı düzeyleri ( $r=0,617$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sinizmin alt boyutları ile sosyal kaytarma arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşı sosyal kaytarma düzeyi ile boyutlar arasında; bilişsel boyut ( $r=,593$ ) güçlü ilişki, duyuşsal boyut ( $r=,533$ ) güçlü ilişki, davranışsal boyut ( $r=,492$ ) orta güçlükte ilişki olduğu görülmektedir.

#### 4.2.5. Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi (Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi)

Bağımsız değişken sayısının birden fazla olduğu durumlarda yapılan bir analiz türüdür. Çalışanların örgütsel sinizm boyutlarına ait tutumlarının sosyal kaytarma algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan ve biri bağımlı, diğerleri bağımsız değişken veya değişkenler olarak değerlendirilen ilişkinin, matematiksel bir

eşitlik ile belirlenmesi sürecidir (Şarkaya, 2019, s. 77). Örgütsel sinizm boyutları bağımsız değişken, sosyal kaytarma bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. 31 Örgütsel Sinizmin Boyutlarının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,335	,117		11,430	,000
Bilişsel boyut	,337	,050	,395	6,678	,000
Duyuşsal Boyut	,109	,047	,148	2,305	,022
Davranışsal Boyut	,133	,047	,158	2,803	,005
R=,625    R <sup>2</sup> =,386    F=78,512    P=,000					

Tablo 31 incelendiğinde anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$ 'ten küçük olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Örgütsel sinizmin alt boyutları (x) ve sosyal kaytarma davranışı (y) arasındaki ilişkinin regresyon eşitliği “  $y = 1,335 + 0,395x + 0,148x + 0,158x$  ” olarak bulunmuştur. İlişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analiz ölçüm sonuçlarına göre çalışanların örgütsel sinizm boyutlarının sosyal kaytarma algısına orta düzeyde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R<sup>2</sup>,386 olarak ölçülmüştür (R=.625; R<sup>2</sup>=.386;  $p < 0.05$ ). Bu değer, sosyal kaytarma değişkeninin (varyansının) %38,6'sının modeldeki bağımsız değişken, yani örgütsel sinizmin boyutları tarafından açıklandığını göstermektedir. Örgütsel sinizm boyutlarının, çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısına ayrı ayrı anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel sinizmin alt boyutlarının ( $\beta$ ) katsayıları ve t değerlerine tek tek bakıldığında ise, çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı üzerinde en fazla bilişsel boyutun ( $\beta = .395$ ;  $t = 6,678$ ;  $p < 0.05$ ) etkisi olduğu görülmektedir.

#### 4.2.6. Sosyal Kaytarmanın Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi (Basit Doğrusal Regresyon Analizi)

Bağımsız değişken ile bağımlı değişkendeki değişimi açıklamayı, bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmek için basit regresyon analiz yapılmıştır. Bu analiz ile hedeflenen asıl amaç; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi ifade eden doğrusal fonksiyonu belirlemektir.

Tablo 1. 32 Sosyal Kaytarma Davranışının Bilişsel Boyut Düzeyi Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Basit Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	,751	,148		5,072	,000
Sosyal Kaytarma	,696	,049	,593	14,162	,000
		R=,593	R <sup>2</sup> =,352	F=200,56	P=,000

Tablo 32 incelendiğinde anlamlılık düzeyinin  $p < 0.05$ 'ten küçük olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Sosyal kaytarma (x) ve bilişsel boyut (y) arasındaki ilişkinin regresyon eşitliği “  $y = ,751 + 0,593x$  ” olarak bulunmuştur. Sosyal kaytarma ve bilişsel boyut arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analiz ölçüm sonuçlarına göre, çalışanların sosyal kaytarma algısının bilişsel boyut üzerinde orta düzeyde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen  $R^2,352$  olarak ölçülmüştür ( $R = ,593$ ;  $R^2 = ,352$ ;  $p < 0,05$ ). Bu değer, bilişsel boyut davranışı değişkeninin (varyansının) %35,2'sinin modeldeki bağımsız değişken, yani sosyal kaytarma tarafından açıklandığını göstermektedir. Bilişsel boyutun çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı üzerindeki toplam etkisi ( $\beta = ,593$ ;  $t = 14,162$ ;  $p < 0.05$ )'tir.

Tablo 1. 33 Sosyal Kaytarma Davranışının Duyuşsal Boyut Düzeyi Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	,167	,180		,927	,355
Sosyal Kaytarma	,722	,060	,533	12,099	,000
R=,533 $R^2=,284$ F=146,375    P=,000					

Tablo 33 incelendiğinde anlamlılık düzeyinin  $p < 0,05$ 'ten küçük olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Sosyal kaytarma (x) ve duyuşsal boyut (y) arasındaki ilişkinin regresyon eşitliği “  $y = ,167 + 0,533x$  ” olarak bulunmuştur. Sosyal kaytarma ve duyuşsal boyut arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analiz ölçüm sonuçlarına göre, çalışanların sosyal kaytarma algısının duyuşsal boyut üzerindeki etkisinin düşük düzeyde ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen  $R^2,284$  olarak ölçülmüştür ( $R = ,533$ ;  $R^2 = ,284$ ;  $p < 0,05$ ). Bu değer, duyuşsal boyut davranış değişkeninin (varyansının) %28,4'ünün modeldeki bağımsız değişken, yani sosyal kaytarma tarafından açıklandığını göstermektedir. Duyuşsal boyutun çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı üzerindeki toplam etkisi ( $\beta = ,533$ ;  $t = 12,099$ ;  $p < 0,05$ )'tür.

Tablo 1. 34 Sosyal Kaytarma Davranışının Davranışsal Boyut Düzeyi Üzerine Etkisini Belirlemek Amacıyla Yapılan Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken				
	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,170	,162		7,215	,000
Sosyal Kaytarma	,584	,054	,492	10,847	,000
R=,492 $R^2=,242$ F=117,650    P=,000					

Tablo 34 incelendiğinde anlamlılık düzeyinin  $p < 0,05$ 'ten küçük olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Sosyal kaytarma (x) ve davranışsal boyut (y) arasındaki ilişkinin regresyon eşitliği “  $y=1,170+0,492x$  ” olarak bulunmuştur. Sosyal kaytarma ve davranışsal boyut arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan regresyon analiz ölçüm sonuçlarına göre, çalışanların sosyal kaytarma algısının davranışsal boyut üzerindeki etkisinin düşük düzeyde ve anlamlı yönde etkisi olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen  $R^2,242$  olarak ölçülmüştür ( $R=.492$ ;  $R^2=.242$ ;  $p < 0,05$ ). Bu değer, davranışsal boyut davranışı değişkeninin (varyansının) %24,2'sinin modeldeki bağımsız değişken, yani sosyal kaytarma tarafından açıklandığını göstermektedir. Davranışsal boyutun çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı üzerindeki toplam etkisi ( $\beta= ,492$ ;  $t=10,847$ ;  $p < 0,05$ )'tür.

Tablo 1. 35 Hipotez Sonuçları

<b>H1</b>	Çalışanların, örgütsel sinizm boyutları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KISMEN KABUL
<b>H2</b>	Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
<b>H3</b>	Çalışanların örgütsel sinizm boyutları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	RED
<b>H4</b>	Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	RED
<b>H5</b>	Çalışanların örgütsel sinizm boyutları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
<b>H6</b>	Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
<b>H7</b>	Çalışanların örgütsel sinizm boyutları ile mesleki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
<b>H8</b>	Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile mesleki çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık yoktur	KABUL
<b>H9</b>	Çalışanların örgütsel sinizm boyutları ile şu an bulunduğu kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık yoktur	KABUL
<b>H10</b>	Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile şu an bulunduğu kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık yoktur	KABUL
<b>H11</b>	Çalışanların örgütsel sinizm boyutları ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KISMEN KABUL
<b>H12</b>	Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur	KABUL
<b>H13</b>	Çalışanların örgütsel sinizm boyutları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KISMEN KABUL
<b>H14</b>	Çalışanların sosyal kaytarma davranışları ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.	KABUL
<b>H15</b>	Çalışanların örgütsel sinizm düzeyi ile çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı arasında, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.	KABUL
<b>H16</b>	Çalışanların, örgütsel sinizm boyutlarına yönelik tutumları sosyal kaytarma algısını etkilemektedir.	KABUL
<b>H17</b>	Çalışanların, sosyal kaytarma davranışları örgütsel sinizmin boyutlarını etkilemektedir.	KISMEN KABUL

## SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, demografik değişkenler ve örgütsel sinizm ile sosyal kaytarmanın çalışanlar üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sinizm, ikinci bölümünde sosyal kaytarma kavramı ve üçüncü bölümde ise örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan analizlerden elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Sinizm kavramı 1900'lü yılların başında gelişme göstermeye başlamıştır. Sinizm insanları, zor beğenen, hiçbir şeyden memnun olmayan, kendi menfaatlerini her şeyin üstünde tutan, sürekli yargılayan bireyler olarak ifade etmektedir. Genel olarak olumsuz durumu ifade eden örgütsel sinizm kavramı, herhangi bir kişiye ya da gruba karşı oluşan hayal kırıklığı, ümitsizlik, şüphecilik gibi negatif tutumlardır.

Araştırmanın diğer değişkeni çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısıdır. Toplumsal bir hastalık olarak nitelendirilen sosyal kaytarma, kolektif çalışmanın gerekli olduğu örgütlerde grup çalışmasına önemli ölçüde zarar vermektedir. Sosyal kaytarma, bireyin grup içerisinde çalışırken göstermiş olduğu çabanın, nasıl olsa işi yapacak başka çalışanlar var düşüncesi ile emeğin azalma eğiliminde olması olarak ifade edilmektedir. Artan rekabet koşullarında, bireyin ve kurumun performansını ve verimliliğini ciddi oranda etkilediği için örgüt tarafından istenmeyen bir durumdur.

Veriler incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılan bireylerin örgütsel sinizm boyutlarına ilişkin vermiş oldukları cevapların ortalama değerleri incelendiğinde, örgütsel sinizm ve alt boyutları düzeyinin orta derecede olduğu görülmektedir. En yüksekte en düşüğe doğru ortalama değerlerine bakıldığında ise davranışsal, bilişsel ve duyuşsal boyut olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları örgütlere karşı az da olsa sinik davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir. İnce (2013), yapmış oldukları çalışmada pozitif örgütsel davranışın ve olumlu düşüncenin örgütsel sinizm davranışını azaltacağını ifade etmiştir. Araştırma sonuçları alan yazın incelendiğinde Biroğlu (2018) otel çalışanları; Uludağ (2018) eğitim kurumlarında yaptıkları çalışmalarda örgütsel sinizm tutumlarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşımlardır. Güneş (2017), Kalağan (2009), Kalağan ve Güzeller (2010), Şarkaya (2019), Balcı (2016), eğitim

kurumlarında yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm tutumlarının düşük düzeyde olduğunu belirlemişlerdir.

- Çalışanların çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısı düzeyinin orta derecede olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan analiz sonucuna göre bireye görev tanımı net bir şekilde ifade edildiğinde sorumluluğunu en iyi şekilde yaptığını ancak grup içerisinde net görev dağılımı olmadığı zaman, emeğinin net olarak belirlenmeyeceği düşüncesi ile yeterli performans göstermeyeceği belirlenmiştir. Iğın (2010), yapılan işin belirlenmeyeceği ve bireysel çabanın grup içerisinde görünür olmayacağı düşüncesine sahip olan bireylerin, emeklerinin mükafatını alamayacağını devamında da kaytarma davranışında bulduklarında da bir ceza almayacaklarını düşünerek kaytarma davranışında bulunabileceklerini belirtmiştir.
- Ankete katılan bireylerin demografik değişkenlere yönelik yapılan t testi sonucunda cinsiyetin, davranışsal boyut hariç; bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve sosyal kaytarma seviyesini etkileyen bir değişken olmadığı söylenebilir. Güneş (2017), Kalağan ve Güzeller(2010) tarafından yapılan çalışmalarda da örgütsel sinizm ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Mirvis ve Kanter (1991) yapmış oldukları çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre sinizm düzeylerinin daha düşük olduğunu belirtmektedir. Candan (2017) ve Kılıçaslan (2018) yaptıkları çalışmalarında cinsiyetin sosyal kaytarma üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı bulgusuna rastlamışlardır. Çalışanların medeni durum değişkeni yönünden bakıldığında ise analiz sonucu çerçevesinde medeni durumun, örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma düzeylerini etkileyen bir değişken olduğu tespit edilmiştir. Delken (2004) yaptığı çalışmada çalışanların medeni durumları ile sinizm düzeyleri arasında, İnanç (2020) medeni durum ile sosyal kaytarma arasında anlamlı farklılık bulmuştur.
- Demografik değişkenlere ilişkin yapılan ANOVA testi sonucunda; yaş, mesleki çalışma süresi ve şu an bulunduğu kurumda çalışma süresi düzeyleri yönünden bakıldığında ise bu değişkenlerin örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma düzeyini etkileyen bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mahmood (2017) çalışmasında yaş değişkeninin örgütsel sinizm boyutlarını etkileyen bir değişken olmadığını, Doğaç (2017) sektörde çalışma yılı fazla olan çalışanların, sektörde çalışma yılı daha az olan çalışanlara göre daha fazla

sinik tutum sergilediklerini ifade etmiştir. Ancak Balcı (2016), çalışanın mesleki kıdemi arttıkça bireyin sinik davranış gösterme oranının azaldığını belirtmektedir. Özek (2014) çalışmasında, yöneticiyle daha az çalışma süresine sahip olan bireylerin daha fazla sosyal kaytarma yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Abaslı (2018) örgütsel dışlanma ve işe yabancılaşmanın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmektedir.

- Katılımcıların gelir düzeyi değişkenine yönelik yapılan ANOVA testi sonucunda, örgütsel sinizm boyutları arasında duyuşsal boyut hariç anlamlı fark olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Hangi grupların istatistiksel olarak farklılık gösterdiğini belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. 2501-3500 TL geliri olan çalışanların 3501-4500 TL ve 4501-5500 TL geliri olanlara göre daha fazla örgütsel sinizme sahip oldukları belirlenmiştir. Doğaç (2017) örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm üzerine yapmış olduğu çalışmasında düşük gelir düzeyine sahip iş görenlerin, yüksek düzeyde gelir düzeyine sahip olan iş görenlere göre daha fazla sinik davranışlar sergilediklerini, Fero(2005), örgütsel sinizm ve gelir düzeyi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bireylerin performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri bireyin yapmış olduğu iş sonucu elde ettiği kazanımdır. Gelir düzeyi ne kadar fazla ise çalışanın sinik davranış gösterme durumu da o aranda azalmaktadır.
- Sosyal kaytarma algısını belirlemeye yönelik yapılan ANOVA testi sonucu gelir miktarının sosyal kaytarma düzeyini etkileşen bir değişken olmadığı tespit edilmiştir. Biroğlu (2018) çalışmasında çalışma arkadaşı sosyal kaytarma algısının gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.
- Yapılan ANOVA testi çerçevesinde bilişsel ve duyuşsal boyutun eğitim durumlarını etkileyen bir değişken olmadığı ancak davranışsal boyutun eğitim düzeyine göre farklılığın lisansüstü eğitim düzeyi ile ortaöğretim ve ön lisans düzeyinde eğitim alanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Sosyal kaytarma davranışı algısının eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Kalağan ve Güzeller (2010) öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, örgütsel sinizm ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.
- Değişkenler arasındaki ilişki dikkate alındığında örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma arasında pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit

edilmiştir. Grup içinde bireyler birbirleri ile ne kadar çok iletişim odaklı olur ve birbirlerine ne kadar çok güven duyarsa grup içerisinde kaytarma davranışı görülme oranı o derecede azalacak bunun akabinde bireyin örgüte ve bireylere karşı sinik tutum besleme oranı da azalacaktır.

- Araştırma kapsamında yapılan çoklu ve basit regresyon analizi ölçüm sonucuna göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında, örgütsel sinizm boyutlarının sosyal kaytarmaya orta düzeyde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Sosyal kaytarmanın bilişsel boyuta orta düzeyde anlamlı etkisi, duyuşsal boyuta düşük düzeyde anlamlı etkisi, davranışsal boyuta düşük düzeyde anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Böylece, örgütsel sinizm davranışının ve sosyal kaytarma algısının birbirini çift yönlü etkilediği görülmektedir. Özbunar (2020) yapmış olduğu regresyon analizinde, kolektif çalışmanın sosyal kaytarma üzerinde negatif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan literatür araştırmasında örgütsel sinizmin sosyal kaytarmayı etkilediği çalışmalara rastlanmıştır. Ancak sosyal kaytarmanın örgütsel sinizmi etkilediği sadece bir tane çalışma olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın alandaki bu boşluğa katkı sağlayacağı ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara kaynaklık edeceği öngörülmektedir. Literatür incelendiğinde doğrudan örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma arasındaki etkiyi inceleyen sınırlı sayıda araştırmanın olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm ve sosyal kaytarmayı arasındaki ilişkinin birlikte incelendiği çalışmalara Biroğlu (2018) ve Şarkaya (2019) tarafından yapılan yüksek lisans çalışmalarında rastlanmıştır. Balcı (2016) ise bu iki değişkene ilaveten kendini iş verememe değişkenini de ekleyerek doktora çalışmasını gerçekleştirmiştir. Çalışmada ulaşılan örgütsel sinizm ve sosyal kaytarma arasındaki pozitif yönlü, güçlü ve anlamlı bir ilişki Balcı (2016), Biroğlu (2018) ve Şarkaya (2019) 'nın yapmış oldukları çalışmalar ile tutarlılık göstermektedir.

Araştırma kapsamında, sonuçlara bağlı olarak gelecek araştırmalar için öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Bu araştırma Kayseri ilinde yapılmıştır. Sonuçların genellenebilirliği açısından farklı il, bölge veya ülke genelinde yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı ve sonuçların karşılaştırılabilir hale geleceği düşünülmektedir.

- Bu araştırma Kayseri ilinde farklı sektörlerde çalışan bireylere yönelik yapılmıştır. Bundan sonraki araştırma farklı sektörlerde çalışan bireylere yönelik olarak ülke geneline uyarlanarak yapılabilir.
- Alan yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde çoğunlukla tek düzeyde, tek bir örgütte çalışan bireyler ile gerçekleştirilen araştırmalara rastlanmıştır. Bundan sonraki çalışmalar resmi ve özel kurumlarda çalışan bireyler arasında karşılaştırma yapılarak araştırma gerçekleştirilebilir.
- Örgütsel sinizme neden olacak durumlar ve sonuçlar araştırılarak sinik tutumlar oluşmadan sinizmin etkisi azaltılıp, önlenabilir. Bu amaca yönelik yönetici ve çalışanların bilgilendirilmesi için seminerler düzenlenebilir.
- Örgüt içerisinde sosyal kaytarma davranışı algısının bulunması zamanla diğer çalışanların da bu durumdan etkilenecek kaytarma davranışının örgüt geneline yayılmasına neden olacaktır. Örgüt yöneticilerinin bu durumu göz önünde bulundurarak gerekli önlemleri alması gerekmektedir.
- Sosyal kaytarma davranışını azaltmak için grup üye sayısı az tutulmalıdır. Grup içerisinde daha fazla sorumluluk alacak olan birey gruba ve işe bağlılığı artacak böylece bireyde kaytarma davranışı gözlenmeyecektir.
- Yöneticilerin alacakları kararlarda çalışanların düşüncelerini önemsemeleri, onlara değerli olduklarını hissettirmeleri, adalet ve eşitlik üzerine yönetim temellendirmesi, birey-birey, birey-örgüt arasında iletişim ve güvenin güçlü olması örgüt içerisinde sinizm tutumunu ve kaytarma davranışını azaltacak en önemli kriterlerdir.
- Yöneticiler örgütte sadece fiziksel iyileştirme yapmayı tercih etmemelidir. Psikososyal faktörlerinde örgüt üzerinde güçlü bir değişken olduğunun öneminin kavranıp bu doğrultuda piknik, doğa yürüyüşü, akşam yemeği, kahvaltı, konser, sinema gibi etkinlikler düzenlenmelidir.
- Yöneticiler ve çalışanlar kişisel gelişimlerine dikkat etmelidir. Sorun üreten değil, problem çözüm odaklı olunmalıdır.
- Örgüt içerisindeki görev dağılımlarında bireylerin ilgi ve yeteneği göz önünde bulundurulmalıdır, adil ve eşit bir şekilde iş bölümü yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018). Örgütsel Dışlama, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *(Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acaray, A. (2019). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkideki Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *UIİİD-IJEAS*(24), 197-214.
- Akbaş, M. (2020). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sonuçlarının Sağlık Çalışanları Üzerine Etkisi:Sistemik Bir Değerlendirme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(1), 94-107.
- Akgöz, E., & Darkanova, E. (2020). Örgütsel Sinizmin Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesine Etkisi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(9), 1-22.
- Aktuna, H. C. (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi: Paraya Yönelik Tutumun Düzenleyici Rolü. *(Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin Mizah Tarzları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(32), 122-143.
- Amasralı, A. (2016). Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm Tutumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki(Amasya İli Örneği) . *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Aydemir, K. (2019). Aygılanan Liderliğin Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

- Aydemir, S. (2018). Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 259-275.
- Ayyıldız, R. (2019). Sosyal Kaytarma Davranışının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Balcı, O. (2016). İlk Öğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi(Arnavutköy İlçesi Örneği). (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Balcı, O. (2017). Kalabalıkta Saklanma: Sosyal Kaytarma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*(46), 373-387.
- Başaran, S. (2020). Okul Müdürlerinin Algılanan Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bayraktar, D. (2016). İlkokul Öğretmenlerinin Duygusal Taciz Yaşama Düzeyi İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Biroğlu, E. (2018). Örgütsel Sinizm ve Sosyal Kaytarma İlişkisi: Otel İşlemelerinde Bir Araştırma. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Brooks, C. M., & Ammons, J. L. (2003). Free Riding in Group Projects and the Effects of Timing, Frequency and Specificity of Criteria in Peer Assessments. *Journal of Education For Business*, 78(5), 268-272.
- Bulut, R. C. (2019). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Becerileri İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

- Büyüköze, H., & Demirkasımoğlu, N. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Grup Çalışmalarında Sosyal Kaytarma Davranışlarına İlişkin Görüşleri: Nedenler ve Olası Çözümler. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(2), 172-187.
- Candan, D. B. (2017). Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of The Relations Between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 463-484.
- Çakar, H., & Çiçek, H. (2019). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Örgütsel Sinizmin Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(24), 379-404.
- Çakır, S. (2017). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek İle Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çiftçi, E. (2013). Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dağyar, M., & Kasalak, G. (2018). Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Meta-Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 967-986.
- Dean, J. w., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. Unpublished Master Thesis, University of Maastricht, Faculty of Economics and Business Administration, Maastricht.
- Demir Uslu, Y., & Çavuş, M. F. (2014). Örgütsel Adalet ve Sosyal Kaytarma Davranışları. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4(9), 51-54.
- Doğaç, A. (2017). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi : Van İli Konaklama İşletmeleri Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Doğan, A., Bozkurt, S., & Demir, R. (2012). Sosyal Kaytarma Davranışı İle Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırma Dergisi*, 12(24), 53-80.
- Erdoğan, P., & Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranış Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*(6), 17-36.
- Ergen, S. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Fero, H. C. (2005). *Flow and Cynicism in the Workplace*. Dissertation of Doctor of Philosophy, Claremont Graduate University, Claremont, California.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- George, J. M. (1992). Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202.
- Güçlü, N., Kalkan, F., & Dağlı, E. (2017). Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *GEFAD / GUJGEF*, 37(1), 177-192.

- Güneş, İ. (2017). Okul Yöneticilerinin Liderlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: İstanbul Bahçelievler Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Harkins, S. G., & Szymanski, K. (1989). Social Loafing and Group Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 934-941.
- Helvacı, M. A., & Çetin, A. (2012). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi(Uşak İli Örneği). *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 1475-1497.
- İçerli, L., & Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 167-176.
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal Bir Hastalık: Sosyal Kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270.
- İnanç, C. S. (2020). İşveren Markası ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Rize.
- İpek, Z. H. (2018). Lise Öğretmenlerinin Duygusal Zeka ve Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir.
- Işık, M., & Candan, H. (2019). Kamu Çalışanlarında Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Karaman İli Örneği. *International Journal Of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 2(4), 265-281.
- Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in Effort: An Explanation of the Social Loafing Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(5), 1199-1206.

- James, M. S. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism In Organization: an Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School System*. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, Florida.
- Kaiser, H. (1974). An Index Of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kalağan , G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(27), 83-97.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kanten, S., Esirgemez, M., Aydın Hasekioğlu, Y., & Keçeli, M. (2018). İş Yaşamının Kalitesinin Sosyal Kaytarma ve İşi Erteleme Davranışı Üzerine Etkisinde Etik İklim Algısının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi /Journal of Administrative Sciences*, 16(32), 559-576.
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. Jossey-Bass.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (27. Baskı)*.Ankara: Nobel Akademik.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706.
- Kartal, Y. (2018). Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi, Giresun.
- Kasalak, G., & Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(27), 83-97.
- Kaşka Üreten, Z., & Gemlik, H. (2016). Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi İle Özel Hastane Karşılaştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(4), 443-463.

- Kaya, E. B. (2020). Grup Sarginlığının Sosyal Kaytarma ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Çanakkale İli Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Kayaalp, E. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kılıçarslan, Ö. Ö. (2018). Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Köksal, K. (2020). Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütsel Adalete Etkisi: Politik Davranışın Düzenleyici Rolü. *Manas Sosyal Araştırma Dergisi*, 9(3), 1750-1761.
- Laçın, S. (2020). Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Latane, B., Williams , K., & Harkins, S. (1979). Many Hands Make Light the Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822-833.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Joworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal Of Management*, 30(2), 285-304.
- Mahmood, S. M. (2017). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Metiner, E. (2019). *Algılanan Sosyal Kaytarma Ve Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Mirvis, P. H., & Kanter, D. L. (1991). Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce. *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.

- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational Behavior & Human Decisions Processes*, 74(1), 62-87.
- Özan, M. B., Gündüzalp, S., Yaraş, Z., & Polat, H. (2019). Eğitim Kurumlarında Sosyal Kaytarma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(36), 1-9.
- Özbunar, Ş. (2020). Ekip Çalışmasının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Özdemir, T. Y., Orhan, M., & Özkayrak, S. E. (2018). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(37), 1-20.
- Özek, H. (2014). Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışları İle Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Özkadam, Z. (2018). İlkokul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Marmara Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2010). Örgütsel Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Piezon, S. L. (2011). *Social Loafing and Free Riding in Online Learning Groups*. The Florida State University, College of Communication and Information, A Dissertation of Doctor of Philosophy.
- Piezon, S. L., & Ferree, W. D. (2008). Perceptions of Social Loafing in Online Learning Groups: A study of Public University and U.S. Naval War College students. *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(2), 1-17.

- Sanna, L. J. (1992). Self Efficacy Theory: Implications for Social Facilitation and Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(5), 774-786.
- Sargin, A. (2016). Öğretmenlerde Kişilik Özellikleri, Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Sucu, G. (2019). Okul Müdürlerinin Kurumlarında Oluşturdukları İletişim İklimi İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Şarkaya, S. S. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları İle Sosyal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi(Pamukkale İlçesi Örneği). *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Şenses, B. (2018). Örgütsel Sinizm: Liderlerin Davranış Tarzına Göre Ortaya Çıkan Bir Tutum. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 13-28.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics International Student Edition*. 4th Edition, USA: Allyn ve Bacon: A Pearson Education Company.
- Taner , B., & Ercan İştin, A. (2017). Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 25-41.
- Terzi, C. (2018). Örgütsel Sinizm Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hekimlere Yönelik Bir Araştırma. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Turpoğlu, R., & Mercanlioğlu, A. Ç. (2019). Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeyinin Belirlenmesi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Anesteziyoloji Bölümü Örneği. *IGUSABDER*(8), 785-806.
- Uğurlu Kara, A. (2020). *Külterel Sıklığın-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Uludağ, T. (2018). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Adalat İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uyar, B., & Zafer Güneş, D. (2019). Ortaokullarda Örgütsel Sinizmin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Güven. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 121-128.
- Uziel, L. (2007). Individual Differences in the Social Facilitation Effect: A Review and Meta-Analysis. *Journal Of Research In Personality*, 41(3), 579-601.
- Uzun, T. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumlarının İş Performanslarına Etkisi: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(3), 1800-1821.
- Uzun, T., & Ayık, A. (2016). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Genel ve Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Ülke, H. E. (2006). *Investiga Ting The Role Of Personality And Justice Perceptions On Social Loafing*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Üreten, Z. K., & Gemlik, H. N. (2016). Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi İle Özel Hastane Karşılaştırması. *19(3)*, 443-463.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 15(3), 269-273.
- Williams, K. D., & Karau, S. J. (1991). Social Loafing and Social Compensation: The Effects of Expectations of Co-Worker Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581.
- Williams, K., Harkins, S., & Latane, B. (1981). Identifiability as a Deterrent to Social Loafing: Two Cheering Experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311.

- Yalçınkaya, A. (2014). Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkiler ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 106-130.
- Yavaş, A. (2020). *Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Örgütsel Adalet Algısının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Yıldırım, S., Aksu, A., Yurttaş, A., & Denkçi-Akkaş, F. (2019). Öğretmenlerin Algılarına Göre Çalışma Arkadaşlarının Sosyal Kaytarma Davranışları (İzmir-Bayraklı Örneği). *E- Uluslararası Eğitim Araştırma Dergisi*, 10(3), 44-60.
- Yılmaz, Y. (2019). Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Psikolojik Sermaye Arası İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Yücel, M. Y. (2020). Çalışanlarda Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine ve Örgütsel Sinizm İle İlişkisinin İncelenmesi (Şanlıurfa Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the Social Information Processing Perspective: New Links to Attitudes, Behavior and Perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), 205-246.

## ÖLÇEK UYGULAMA İZİNLERİ

← YNT: Örgütsel Sinizm Ölçeği

**GK** Gamze Kalagan Kasalak  
16.05.2021 Paz 22:49  
Kime: Siz

Sayın Gümüş,  
Ölçeği kullanabilirsiniz.  
İyi çalışmalar dilerim.  
Dr. Gamze Kasalak

---

**Kinden:** esra gumus  
**Gönderildi:** 14 Mayıs 2021 Cuma 15:21  
**Kime:** Gamze Kalagan Kasalak  
**Konu:** Örgütsel Sinizm Ölçeği

Sayın Hocam,

Ben Esra GÜMÜŞ, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi'nde Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hocam, tezinizde kullandığınız ve uyarladığınız Örgütsel Sinizm Ölçeği için izninizi ve onayınızı rica ediyorum.

Saygılarımla.

← Re: Sosyal Kaytarma Ölçeği



Burcu Tosun  
4.06.2021 Cum 12:27  
Kime: Siz



Merhabalar,  
Yayınımı atf yaparak ölçeği kullanabilirsiniz. Bunun için izin ve onayımı veriyorum.  
Geç cevap verdiğim için kuusura bakmayın. Bu mail adresini artık düzenli kullanmıyorum.  
Güncel mail adresim:

Başarılar dilerim.  
Burcu Tosun

---

**From:** esra gumus  
**Sent:** Friday, May 14, 2021 12:16 PM  
**To:**  
**Subject:** Sosyal Kaytarma Ölçeği

Sayın Hocam,

Ben Esra GÜMÜŞ, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi'nde Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans öğrencisiyim. Hocam, tezinizde kullandığınız ve uyarladığınız İş Arkadaşı Sosyal Kaytarma Algısı Ölçeği için izninizi ve onayınızı rica

