

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**2023**

**BAUN**

**D. TÜRE GÜLTEKİN**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İSTİSMARCI YÖNETİM İLE ÖRGÜTSEL  
SİNİZM ARASINDA ÖZSAYGININ ARACILIK  
ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DİLARA TÜRE GÜLTEKİN**

**BALIKESİR, 2023**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İSTİSMARCI YÖNETİM İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM**  
**ARASINDA ÖZSAYGININ ARACILIK ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DİLARA TÜRE GÜLTEKİN**

**BALIKESİR, 2023**



**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İSTİSMARCI YÖNETİM İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM**  
**ARASINDA ÖZSAYGININ ARACILIK ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DİLARA TÜRE GÜLTEKİN**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. TAMER BOLAT**

**BALIKESİR, 2023**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 202012549004 numaralı Dilara TÜRE GÜLTEKİN'in hazırladığı "İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm Arasında Özsaygının Aracılık Etkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 07/07/2023 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

İmza

Üye (Danışman) Prof. Dr. Tamer BOLAT

İmza

Üye Prof. Dr. Oya SEYMEN

İmza

.../.../2023

Enstitü Onayı

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

14/06/2023

İmza

Dilara TÜRE GÜLTEKİN

## ÖNSÖZ

İstismarcı yönetim, nitelik itibariyle; diğer yönetim biçimleri ve liderlik özelliklerinin aksine, çalışanlara fiziksel şiddet boyutuna ulaşmayan, ancak şiddet olarak tanımlanan, aşağılama, alay etme, küçük düşürme, baskı altına alma vb. birçok durumu içermektedir. İstismarcı yönetim bu özellikleri nedeni ile bazı kaynaklarda karanlık liderlik olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel sinizm ise, bireyin otoriteye karşı olumsuz düşünceleri, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu ya da örgüte karşı samimiyetsizlik inancı gibi durumlara karşı sergilediği olumsuz tutum ve davranışlar olarak ifade edilebilir. Özsaygı ise, içinde özgüveni de barındıran ve kişinin olumlu ve olumsuz tüm özelliklerinin farkında olması ile ilgili bir kavramdır; kişinin içinde bulunduğu durumların üstesinden gelmesine yarar sağlayacak ölçüde yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların sinik tutum sergileyeceği düşünülmektedir. Alanyazın, özsaygısı yüksek olan bireylerin bu yönetim şekline karşı kendi psikolojik durumlarını ve motivasyon düzeylerini olumlu yönlendirebilme yetisine sahip olduklarından, sinik tutum sergileme olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve bu ilişkide özsaygının aracılık etkisi araştırılmıştır.

Yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteğini esirgemeyen ve üzerimde çok emekleri olan, en başta danışmanım Sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a, Sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT ve Sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmam süresince benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen babam Fuat TÜRE, annem Nadime TÜRE, kardeşim Dilruba TÜRE ve kıymetli eşim Arş. Gör. Burak GÜLTEKİN'e, teşekkürlerimi sunarım.

**BALIKESİR, 2023**

**DİLARA TÜRE GÜLTEKİN**

## ÖZET

# İSTİSMARCI YÖNETİM İLE ÖRGÜTSEL SINIZM ARASINDA ÖZSAYGININ ARACILIK ETKİSİ

**TÜRE GÜLTEKİN, Dilara**

**Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**2023, 121 Sayfa**

Bu çalışmada, istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki ve bu ilişkide özsaygının aracılık etkisi araştırılmaktadır. Çalışmanın örneklemini, Türkiye’de faaliyet gösteren kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, internet aracılığıyla doldurulan anketlerden elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özsaygının, istismarcı yönetim ve örgütsel sinizm arasında kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İstismarcı Yönetim, Özsaygı, Örgütsel Sinizm.



## **ABSTRACT**

# **THE INTERMEDIATE EFFECT OF SELF-RESPECT BETWEEN ABUSED MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CYNICISM**

**TÜRE GÜLTEKİN, Dilara**

**Master Thesis, Department of Business Administration,**

**Adviser: Prof. Dr. Tamer BOLAT**

**2023, 121 pages**

In this study, the relationship between abusive management and organizational cynicism and the mediating effect of self-esteem in this relationship are investigated. The sample of the study consists of public and private sector employees operating in Turkey. The data of the research were obtained from the questionnaires filled out via the internet. As a result of the analysis, it was determined that there is a significant relationship between abusive management and organizational cynicism. It was concluded that self-esteem has a partial mediation effect between abusive management and organizational cynicism.

**Keywords:** Abuse Management, Self-Esteem and Organizational Cynicism.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	2
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.6. Tanımlar.....	3
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN .....</b>	<b>5</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	5
2.1.1. İstismarcı Yönetim.....	5
2.1.1.1. İstismarcı Yönetimin Tanımı .....	5
2.1.1.2. İstismarcı Yönetimin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	7
2.1.1.3. İstismarcı Yönetimin Sosyal Psikoloji Kuramları İçindeki Yeri .....	9
2.1.1.3.1. Sosyal Öğrenme Kuramı.....	9
2.1.1.3.2. Bilişsel Değerlendirme Kuramından Yararlanılarak İstismarcı Yönetimin Açıklanması .....	10
2.1.1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramından Yararlanılarak İstismarcı Yönetimin Açıklanması .....	13
2.1.1.4. İstismarcı Yönetimin Öncülleri.....	15
2.1.1.4.1. İstismarcı Yönetimin Yöneticiler ile İlgili Öncülleri..	15
2.1.1.4.2. İstismarcı Yönetimin İşgörenlerle İlgili Öncülleri.....	17
2.1.1.5. İstismarcı Yönetimin Sonuçları.....	19
2.1.1.5.1. İstismarcı Yönetimin Bireysel Sonuçları .....	19
2.1.1.5.2. İstismarcı Yönetimin Örgütsel Sonuçları.....	21
2.1.2. Özsaygı Kavramı .....	23

2.1.2.1. Özsaygıyı Oluşturan Unsurlar .....	25
2.1.2.1.1. Benlik .....	25
2.1.2.1.2. Kişilik .....	26
2.1.2.2. Özsaygının Yapısı .....	27
2.1.2.3. Özsaygının Oluşumu .....	28
2.1.2.4. Özsaygıyı Etkileyen Faktörler .....	30
2.1.2.4.1. Biyolojik ve Genetik Özellikler .....	30
2.1.2.4.2. Aile .....	31
2.1.2.4.3. Sosyal Çevre .....	32
2.1.2.5. Özsaygıyla İlgili Diğer Kavramlar .....	33
2.1.2.5.1. Özgüven .....	33
2.1.2.5.2. Kendini Gerçekleme .....	34
2.1.2.5.3. Özyeterlilik .....	35
2.1.2.6. Örgüt Temelli Özsaygı Kavramı .....	36
2.1.3. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Kavramı .....	37
2.1.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	40
2.1.3.1.1. Bilişsel Boyut .....	41
2.1.3.1.2. Duyuşsal Boyut .....	41
2.1.3.1.3. Davranışsal Boyut .....	42
2.1.3.2. Örgütsel Sinizmin Türleri .....	42
2.1.3.2.1. Kişilik Sinizmi .....	43
2.1.3.2.2. İşgören Sinizmi .....	44
2.1.3.2.3. Toplumsal/Kurumsal Sinizm .....	45
2.1.3.2.4. Mesleki Sinizm .....	45
2.1.3.2.5. Örgütsel Değişim Sinizmi .....	46
2.1.3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri .....	46
2.1.3.3.1. Beklenti Kuramı .....	46
2.1.3.3.2. Atıf Kuramı .....	48
2.1.3.3.3. Sosyal Güdülenme Kuramı .....	49
2.1.3.3.4. Sosyal Mübadele (Alışveriş) Kuramı .....	50
2.1.3.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri .....	51
2.1.3.4.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Nedenleri .....	52
2.1.3.4.1.1. Kişilik Özellikleri .....	52
2.1.3.4.1.2. Kişinin yaşadığı Aile ve Sosyal Çevre .....	54
2.1.3.4.1.3. Demografik Unsurlar .....	56

2.1.3.4.2. Örgütsel Nedenler .....	59
2.1.3.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	63
2.1.3.5.1. Bireysel Sonuçlar .....	63
2.1.3.5.2. Örgütsel Sonuçlar.....	65
2.2. İlgili Araştırmalar .....	68
2.2.1. İstismarcı Yönetim ve Özsaygı İlişkisi .....	68
2.2.2. Örgütsel Sinizm ve Özsaygı İlişkisi.....	69
2.2.3. İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi .....	72
2.2.4. İstismarcı Yönetim, Özsaygı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi.....	73
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>75</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	75
3.2. Evren ve Örneklem .....	75
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	76
3.4. Verilerin Toplanma Süreci.....	76
3.5. Verilerin Analizi .....	77
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>78</b>
4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine Ait Bulgular .....	78
4.2. Normal Dağılım Analizi .....	82
4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları.....	83
4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	84
4.4.1. İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	84
4.4.2. İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Bilişsel Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	86
4.4.3. İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Duyuşsal Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	87
4.4.4. İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Davranışsal Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	89
4.4 Sobel Testi Analiz Sonuçları .....	91
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>95</b>
5.1. Sonuçlar .....	95
5.2. Öneriler .....	96
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>98</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> İstismarcı Yönetim Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	79
<b>Tablo 2</b> Özsaygı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 3</b> Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları .....	80
<b>Tablo 4</b> Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları .....	83
<b>Tablo 5</b> İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	85
<b>Tablo 6</b> İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Bilişsel Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
<b>Tablo 7</b> İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Duyuşsal Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	89
<b>Tablo 8</b> İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Davranışsal Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları .....	91
<b>Tablo 9</b> İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisini Gösteren Sobel Testi Sonucu .....	91
<b>Tablo 10</b> İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisini Gösteren Sobel Testi Sonucu .....	92
<b>Tablo 11</b> İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisini Gösteren Sobel Testi Sonucu .....	92
<b>Tablo 12</b> İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisini Gösteren Sobel Testi Sonucu .....	93
<b>Tablo 13</b> Hipotez Sonuçları .....	94

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Sekil 1</u></b> Stres ve Başa Çıkma Süreci Modeli.....	10
<b><u>Sekil 2</u></b> Örgütsel Sinizm Tanımları .....	39
<b><u>Sekil 3</u></b> Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	41
<b><u>Sekil 4</u></b> Sosyal Güdülenme Kuramı Bağlamında Örgütsel Sinizm .....	50
<b><u>Sekil 5</u></b> Grafikselsel Model.....	75

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>İY</b>	: İstismarcı Yönetim
<b>Ö</b>	: Özsaygı
<b>ÖS</b>	: Örgütsel Sinizm
<b>ÖSBB</b>	: Örgütsel Sinizm Bilişsel Boyut
<b>ÖSDB</b>	: Örgütsel Sinizm Duyuşsal Boyut
<b>ÖSDAB</b>	: Örgütsel Sinizm Davranışsal Boyut

# 1. GİRİŞ

## 1.1. Araştırmanın Problemi

İstismarcı yönetim, yöneticilerin astlarına yönelik olarak ve sürekli biçimde gösterdikleri, fiziksel temas olmaksızın, sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarının çalışanları tarafından ne ölçüde algılandığı, şeklinde tanımlanabilir (Tepper, 2000, s. 178). Ashforth (1994) tarafından ise istismarcı yönetim, yöneticilerin kendi güçlerini ve yetkilerini, haksız ve keyfi bir biçimde kullanarak işgörenlere karşı kötü davranışlarda bulunmaları, şeklinde tanımlanmaktadır (Mitchell ve Ambrose, 2007, s. 1159). Özsaygı, örgütteki bireylerin örgütsel etkilere karşı gösterdikleri tutumu etkilediği düşünülen bir psikolojik değişkendir (Pierce ve Gardner, 2004, s. 595). Rosenberg özsaygıyı, bir bireyin yetkinlikleri ile ilgili kendi kendini değerlendirmesi olarak tanımlar. Diğer bir deyişle, bireyin kendisini onay veya reddettiğini ifade düzeyidir. Yani, bireyin bir kişi olarak kendi değerinin genel değerlendirmesidir (Uçar ve Ötken, 2010, s. 89). Sinizm, genel olarak bireye, gruplara, ideolojilere, sosyal topluluklara veya kurumlara karşı güvensizlik ve küçümseme, umutsuzluk ve hayal kırıklığını kapsayan genel veya özel bir tutum, olarak tanımlanmaktadır (Andersson, 1996, s. 1399). Örgütsel sinizm ise bireyin parçası olduğu örgütün dürüst olmadığına dair inancı ve örgütüne yönelik olumsuz tutumu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm, bireylerin samimiyet, adalet, dürüstlük gibi temel beklentilerin karşılanmaması sonucu ortaya çıkmaktadır (Brandes vd., 1999'ten akt. Efeoğlu ve İplik, 2011, s. 348).

Örgütlerde çalışan herkesin örgütlerde istismarcı yönetime maruz kalan kişilerin sinik davranış göstermeleri beklenmektedir. Diğer yandan her insanın özsaygı düzeyinin aynı olmadığı da bilinmektedir. Buradan hareketle, özsaygısı yüksek olan kişilerin özsaygısı düşük olan kişilere oranla, istismarcı yönetim altında sinik tutum sergileme ihtimallerinin daha az olabileceği düşüncesi, bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.



## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında özsaygının aracılık etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. İstismarcı yönetim özsaygıyı etkiler mi?
2. Özsaygı örgütsel sinizmi etkiler mi?
3. İstismarcı yönetim örgütsel sinizmi etkiler mi?
4. İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında özsaygının aracılık etkisi var mıdır?

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Tepper (2000) tarafından istismarcı yönetim; çalışanların yönetici tarafından devamlı olarak sözel ve sözlü olmayan (fiziksel şiddet hariç) düşmanca tutumlara maruz kalması şeklinde tanımlanan ve son yirmi yıldır çalışılmaya başlanmış bir konudur (Tepper, 2000). Bu çalışma, alanyazındaki bu eksikliğe katkı sağlama noktasında önem taşımaktadır. Abraham (2000)'ın, 'bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır', şeklinde ifade etmiş olduğu ve bu inancın, güçlü bir olumsuz duygusal tepkiyle birlikte itibar zedeleyici ve kritik davranışlara neden olan (Balay vd., 2013:126) örgütsel sinizm kavramı ile istismarcı yönetim arasında özsaygının aracılık etkisini araştırması açısından, yazında öncü çalışmalardan biri olacaktır.

## **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. İstismarcı yönetim olgusu işgörenlerin yönetim algısı ile ilgilidir. Her bir işgören, yöneticisinin tutum ve davranışlarını farklı algılayabilir ve farklı yorumlayabilir. Yöneticinin sarf etmiş olduğu sözler ve göstermiş olduğu davranışlar algılanış biçimlerine göre normal ya da istismarcı olarak değerlendirilebilir. Dolayısı ile işgörenlerin yöneticileri ile ilgili düşünceleri farklılık gösterecektir.

2. Bu çalışmada, örgütsel sinizm üzerinde etkili olduğu düşünülen istismarcı yönetim ve özsaygı etkileşimi dışında gerek bağımlı değişkeni gerekse bağımsız

değişkenleri etkileyen ve bu çalışmanın yapısı gereği deneysel anlamda kontrol altına alınamayan başka değişkenlerin etkisi de bulunmaktadır. Ancak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin, araştırılmak istenen alanı yansıttığı varsayılmıştır.

3. Çalışmada kullanılan veri toplama araçlarının, ele alınan değişkenleri doğru şekilde ölçtüğü varsayılmıştır.

4. Dağıtılan anket formlarının çalışanlar tarafından doğru ve içtenlikle yanıtlayacağı varsayılmıştır.

### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu tez çalışmasında aşağıdaki sınırlılıklar mevcuttur:

1. Yapılan araştırma, verilerin toplanmış olduğu yer ile sınırlıdır.
2. Araştırmada ele almış olduğumuz değişkenler, uyguladığımız ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik derecesiyle sınırlıdır.
3. Yapılan araştırma, sosyal bilim alanında yapıldığından; tam anlamıyla deneysel temellere oturmadığından dolayı sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**İstismarcı yönetim:** İstismarcı yönetim kavramını Tepper (2000, s. 178), “işgörenlerin, yöneticisi tarafından sürekli, fiziksel şiddeti içermeyen, sözlü ve sözel olmayan düşmanca davranışlarına ilişkin öznel değerlendirmeleri” olarak tanımlamaktadır.

**Özsaygı:** Özsaygı, bireyin kendine ilişkin kapsamlı bir değerlendirmesidir. Simpson ve Boyle (1975, s. 898) özsaygının, bireyin kendine dair genel öz değerlendirmesi olan evrensel özsaygıyı, anne, baba veya eş gibi bulunduğu rollere ilişkin yetkinliğini ifade eden role dayalı özsaygıyı ve belirli bir görevi yerine getirmedeki yeterliğini ifade eden göreve dayalı öz saygıyı kapsadığını ve bütünsel bir değerlendirme olduğu şeklinde tanımlamıştır.

**Örgütsel Sinizm:** Bireylerin yalnızca kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin ve herkesin üzerinde tuttuğuna inanan ve herkesi çıkarıcı olarak gören kimse ‘sinik’ olarak tanımlanmaktadır ve bu durumu açıklamaya çalışan düşünce ise

"sinizm" olarak adlandırılmıştır (Andersson vd., 1996, s. 1399). Oxford İngilizce sözlüğü sinik bireyi, sürekli hata arayan, küçümseyen, insan davranışlarının ve güdülerinin samimiyetine inanmama eğilimi gösteren ve bunu alaycı bir tavırla belli etmeye çabalayan kişi olarak tanımlar. Örgütsel sinizm ise, *“birey, grup, ideolojiler, sosyal yetenekler ya da örgütlerin güvensizliğine yönelme ve kızgınlık, ümitsizlik, hayal kırıklığı ile ifade edilen genel veya özel tutumlar”* olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm, *“bireylerin, parçası olduğu örgütün ahlaki bütünlükten yoksun olduğu ve hakkaniyet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarlar lehine feda edildiği yönündeki inançları”* dır (Özler vd., 2010'den akt. Kılınç, 2017, s. 48).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Tezin bu bölümünde kuramsal yaklaşımın hangi çerçevede ele alınacağı tartışılmıştır.

#### 2.1.1. İstismarcı Yönetim

İşgören ve yönetici arasındaki dikey ilişki, iş ortamında gelişen diğer tüm kişilerarası ilişkilerden daha önemlidir. Bu ilişkilerin niteliği, örgütsel ve bireysel açılardan, olumlu ve olumsuz birçok sonuca yol açabilmekte ve örgütsel hedeflere ulaşmada belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgütsel sorunların doğru saptanması ve çözümlenebilmesi açısından, bu ilişkilerin iyi anlaşılmasına gerek duyulmaktadır. Öte yandan örgütlerde yöneticilerin olumsuz davranışlarının yarattığı etkiler yazında sıklıkla araştırılmaktadır. İlgili yazın, örgütlerde etkili liderlik çalışmalarından, liderliğin hem olumlu hem de olumsuz yönlerini inceleyen çalışmalara doğru bir kayma göstermektedir (Bolat vd., 2017, s. 124). Bu çalışmada liderliğin olumsuz yanlarını kapsayan istismarcı yönetim detaylı olarak ele alınacaktır.

##### 2.1.1.1. İstismarcı Yönetimin Tanımı

Kökeni Arapça olan “istismar” kavramı genel olarak, iyi niyetleri kötüye kullanma ve sömürme, olarak tanımlanmaktadır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). İngilizce karşılığı “abuse” olan istismar kelimesi; kötü davranış, örseleme, kötü kullanım, ezim, suistimal, taciz kelimeleriyle de sıkça birbirleri yerine kullanılmaktadır (Kırımsoy, 2003, s. 12).

İstismarda bulunma, bir ya da daha çok bireyin iyi niyetlerini kötüye kullanarak şahsi menfaat sağlama, bireylere zarar vermeyi amaçlama, bireyin rızası olmadan ve iradesini hiçe sayarak onu sömürme, gibi anlamlar taşımaktadır. İstismar, bütün

Örgütsel istismar ise; bireyin iş hayatında fiziksel saldırılar, tehditler ve iyi niyeti kötüye kullanma gibi davranışlar ile karşılaştığı durumlardır. 1990’lı yıllara kadar çalışma ortamında istismar önem verilmeyen konuların arasında yer almaktaydı ve sadece fiziksel şiddet unsuru dikkate alınıyordu. Genel olarak tanımlara bakıldığında örgütsel istismar, bireylerin çalışma hayatında duygusal ya da fiziksel olarak zarara uğramasına sebep olan, şantaj, taciz gibi zorba tutumların bütününe içine alan bir olgudur (Sezenoğlu, 2011, s. 5).

Liderliğin karanlık tarafını ilk defa konu alan Conger (1990), liderleri, “klasik yöneticilerden ayıran üstün vasıfların örgüt ve işgörenler için istenmeyen, problemleri sonuçlara yol açma ihtimalinin olduğunu” ifade etmektedir. Liderlerin sahip olduğu; “stratejik vizyon”, “iletişim” ve “izlenim yönetimi becerisi” bazı problemlere sebep olmaktadır. Bu çerçevede olumsuz liderliği konu alan ilk çalışma Ashforth (1994) tarafından yapılmıştır. Ashforth, gücünü ve otoritesini işgörenler üzerinde baskı kurarak kullanan yöneticileri incelemiş ve bu yöneticileri “küçük tiran” olarak adlandırmakta ve bu küçük tiranları tanımlı içine giren yöneticileri, sahip oldukları güçleri ve yetkileri, haksız ve keyfi biçimde kullanan ve işgörelere kötü davranışlar sergileyen bireyler şeklinde tanımlamaktadır (Ashforth, 1994, s. 756). Tepper ise Ashforth’un yapmış olduğu çalışmadan yola çıkarak “istismarcı yönetim” kavramını ortaya çıkarmıştır. İstismarcı yönetim, yöneticilerin işgörelere yönelik sürekli olarak gösterdikleri, sözel ve sözel olmayan (fiziksel temas hariç) düşmanca davranışlarının, işgörelere tarafından ne ölçüde algılandığı, şeklinde tanımlanmaktadır (Tepper, 2000, s. 178).

Harris vd. (2011, s. 1010)’ne göre, istismarcı yöneticinin davranışları, öznel bir algı olup kişiden kişiye değişebilmektedir. İşgörelere bazıları bu davranışları istismar olarak algılamakta, diğer işgörelere yöneticinin davranışlarını istismar olarak değerlendirmeyebilirler. Bunun yanı sıra istismarcı yönetimde yöneticinin davranışları süreklilik göstermektedir. Nadiren görülen davranışlar istismarcı yönetim kapsamında değerlendirilmemektedir. Harris vd. (2011, s. 1010) istismarcı yönetimde fiziksel bir temasın olmadığını, aksi takdirde bu davranışların şiddet olarak değerlendirileceğini ifade etmişlerdir.

Murari (2013, s. 9) istismarcı yönetimi benimseyen yöneticilerin, çıkarlarına ve isteklerine ulaşmak için baskı ve otoriteye başvurarak güç gösterisi yaptıklarını ileri sürmektedir. Yazara göre, istismarcı yöneticiler ne olursa olsun kazanmak isterler ve

bunun için her tür davranış kabul edilebilir. Ayrıca istismarcı yönetim, işgörenlerin yöneticinin kendilerine karşı davranışlarıyla ilgili algıları olarak değerlendirilmektedir. Hoof vd. (2015, s. 108)'ne göre, örgüt içi taciz olarak da kabul edilen istismarcı yönetimin, eleştiri, ahlaksız konuşma, sözünü kesme, düşüncesizce davranışlarda bulunma ve hatta hiç konuşmama gibi yansımaları da bulunmaktadır.

Yöneticilerin olumsuz tutum ve tavırları; “küçük tiranlık” (Ashforth, 1994), “istismarcı yönetim” (Tepper, 2000), “kötü liderlik” (Kellerman, 2004), “yıkıcı liderlik” (Padilla vd., 2007),” narsist liderlik” (Glad, 2002) ve “zehirleyici liderlik” (Lipman and Blumen, 2005) gibi birçok farklı kavram ile tanımlanmıştır. Bu kapsamda yapılmış olan birçok çalışmada “istismarcı yönetim” (abusive management) (Tepper ,2000; Ülbeği vd., 2013; Üçok ve Turgut, 2014; Sakal ve Yıldız, 2015; Avunduk ve Yıldız, 2016; Tepper vd., 2009) kavramının daha fazla kabul gördüğü tespit edilmiştir. Bu nedenle bu çalışmada istismarcı yönetim kavramı kullanılacaktır.

### 2.1.1.2. İstismarcı Yönetimin Benzer Kavramlarla İlişkisi

İstismarcı yönetimin, bazı noktalarda benzerlik gösterdiği kavramlar ile ilişkisi ve farkları aşağıda sunulmaktadır.

**Mobbing:** Bir ya da daha fazla kişinin, başka kişiler tarafından sürekli ve sistematik olarak rahatsız edilmesi, psikolojik baskı altına alınması, enerji ve duygu kaynaklarını tüketmesi, olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1990, s. 119). İstismarcı yönetimde, yöneticinin astı ya da astlarına yönelik sergilemiş olduğu olumsuz tutum ve davranışlar, mobbing ile ilişkilidir. Fakat mobbingin kelime anlamı incelendiğinde “mob”, Türkçe karşılığı ile “çete”, “kalabalık” anlamına gelmektedir. (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010, s. 141). Yani mobbingi uygulayan, tek bir kişi olabileceği gibi bir grup kişi de olabilmektedir; ancak istismarcı yönetimde, sadece yönetici astına veya astlarına olumsuz tutum ve davranış sergilemektedir. Alay etme, küçük düşürme baskı kurma vb. bu davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Bu bilgilerden hareketle; mobbing ve istismarcı yönetimin yakından ilişkili iki olumsuz davranış biçimi olsa da anlam olarak farklı iki kavram olduğu görülmektedir. Örgütlerde çalışanlar yöneticilerine, çalışma arkadaşları diğer arkadaşlarına ya da yöneticiler çalışanlarına mobbing uygulayabilirler. İstismarcı yönetimde ise, yöneticilerin kontrol alanında

bulunan çalışanlarına yönelik sergilediği, istenmeyen tutum ve davranışlar yer almaktadır.

**Küçük tiranlık:** Ashford (1994, s. 756-757)'a göre çalışanlar üzerinde aşırı kontrol ve baskı kurarak sergiledikleri, sebepsiz cezalandırma, aşağılama, küçük düşürme, heveslerini kırma, eleştirilerde bulunma ve yetersiz lider desteği gibi unsurlar bir örgütte küçük tiranın varlığının en önemli göstergeleridir. Ashford'un üstünde durduğu aşırı otoriter yönetim şeklini içeren *küçük tiran* tanımı, Tepper (2000)'ın istismarcı yönetim tanımıyla ilişkilidir. Yöneticinin yetkisini kişisel amaçları doğrultusunda kullanması, küçük tiranlığın temelini oluşturmaktadır. Küçük tiranlık ve istismarcı yönetim, yöneticilerin çalışanlarına karşı düşmanca tutum ve davranışları noktasında uyuşmaktadır ancak istismarcı yönetimde davranışlar her zaman kasti değildir. Çalışanın yöneticinin davranışlarını istismar olarak algılaması da söz konusu olabilmektedir (Tepper, 2007, s. 262).

**Narsist liderlik:** *Narsisizm*, bir kişinin kendini normalden çok daha fazla beğenmesi, kendini çevresindeki insanlardan daha üstün görmesi, başkaları üzerinde otorite kurma eğiliminde olması, kendini eşsiz ve de ayrıcalıklı hissetmesi gibi davranışsal örüntüleri kapsamaktadır. Narsist lider ise narsisizm özellikleri gösteren liderleri ifade etmektedir. *Narsist liderlik* ile istismarcı yönetim kavramları ilişkili gibi görünse de birbirlerinden farklıdır. Narsisizm eğilimi olan yöneticilerin istismarcı davranışlara başvurma olasılıkları fazla olsa da bu durum beklenen bir sonuç değildir. Çünkü narsisizm eğilimi olan bir yönetici, kendisinin yüksek egosunu destekleyen işgörenler ile birlikte çalışıyorsa, onlarla yüzeysel ancak samimi bir ilişkiler ağı da oluşturabilmektedir (Özsoy, 2017, s. 32).

**Zehirli liderlik:** Zehirli liderlik örgütün bütününü olumsuz şekilde etkileyecek, istenmeyen sonuçlara yol açan, örgüt içi işleyiş ve düzene zarar veren bir liderlik biçimidir (Lipman ve Blumen, 2005, s. 1-3). İstismarcı yönetimin de performans düşüklüğü, örgütsel iklimin zarar görmesi, örgütsel işleyişin aksaması vb. örgüte olumsuz etkileri vardır; ancak bu olumsuz etki daha çok yöneticiye bağlı olan işgörenler üzerindedir. Zehirli liderlik kavramı aslında istismarcı yönetimi de bir kapsayan bir kavramdır. Diğer bir fark ise istismarcı yönetimde, yöneticilerin karakter yapılarına ilişkin bir genelleme yapılmamaktadır ancak zehirli (diğer adıyla toksik) liderler kötü niyetli, uyumsuz (Reyhanoğlu ve Akın, 2016, s. 444-445), örgüt iklimini

etkileyen olumsuz kişiliğe sahip (Reed, 2004, s. 67), empati yeteneğinden yoksun ve bencil (Schmidt, 2008, s. 8) kişiler olarak ifade edilebilir.

**Yıkıcı liderlik:** Einarsen ve ark. (2007) *yıkıcı liderliği* zorba (işgörenlerin menfaatleri açısından yıkıcı, örgütün menfaatleri açısından yapıcı), destekleyici-sadakatsiz (işgörenlerin menfaatleri açısından yapıcı, örgütün menfaatleri açısından yıkıcı) ve raydan çıkmış liderlik (hem işgörenlerin hem de örgütün menfaatleri açısından yıkıcı) olarak sınıflandırırken, Uymaz'a (2013) yıkıcı liderliği; aşırı otoriterlik, liderlik için yetkin olmamak, ahlak ve etiğe uygun olmayan davranış, teknoloji, ilerleme ve değişime direnme, işgörelere karşı duyarsızlık ve adam kayırma olmak üzere altı boyut şeklinde tanımlamıştır (Güldü ve Aksu, 2016, s. 93).

Schmidt (2008:8-9)'e göre istismarcı yönetim, narsizm ve otoriterliği tek başına karşılayan bir kavram değildir. Yıkıcı liderlikte hem fiziksel hem de fiziksel olmayan şiddet görülürken (Güldü ve Aksu, 2016:93), istismarcı yönetim tarzında sadece fiziksel olmayan şiddet görülmektedir (Tepper, 2000, s. 179).

### **2.1.1.3. İstismarcı Yönetimin Sosyal Psikoloji Kuramları İçindeki Yeri**

İstismarcı yönetim kavramı incelendiğinde, yöneticinin işgörelere karşı sergilediği tutum ve davranışlar ön plandadır. Yöneticinin bu davranışları sergilemesinin nedenlerini anlamamızda, aşağıda açıklanan sosyal psikoloji kuramları yol gösterici olabilir.

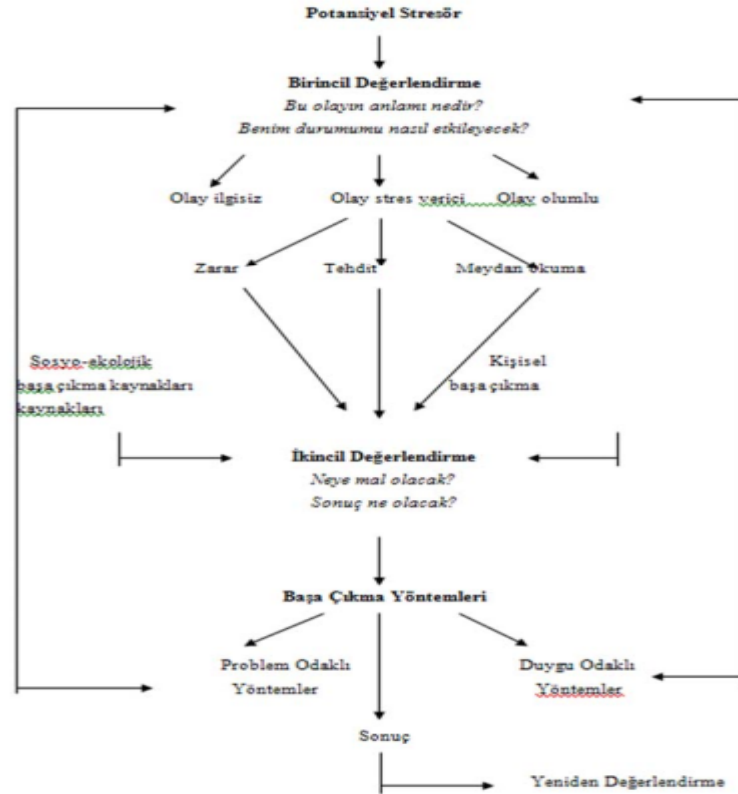
#### **2.1.1.3.1. Sosyal Öğrenme Kuramı**

Albert Bandura'nın geliştirmiş olduğu Sosyal Öğrenme Kuramı, insanın öğrenmesinin bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda, oluştuğunu ileri sürmektedir. Bireyler dış çevreyi gözlemleyerek veya çevresindeki diğer bireyleri model alarak öğrenme eylemini gerçekleştirirler (Bayrakçı, 2007; Çubukçu ve Gültekin, 2006'den akt. Kam ve Seymen, 2020, s. 21). Bu kuram kapsamında bakıldığında bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin etkileşimi kişiliğin oluşmasında önemli bir faktördür. Sosyal öğrenme kuramı istismarcı kişiliğin açıklanmasında bize yol göstermektedir.



Bireyin istismarcı davranışlarda bulunmasının nedeni bazen isteyerek ve bilinçli bir şekilde olabilmektedir. Bazen de bireyin bu davranışlarının nedeni rol-model etkileşiminin etkisi altında kalmasıdır. Bu nedenle örgütsel ve sosyal bağlamda rol-model etkileşiminin, istismarcı yönetime olan muhtemel etkisinin irdelenmesi gerekmektedir. Örgüt içinde işgörenlerin ve yöneticilerinin olumsuz davranışlarını gözlemlemesi ve bundan etkilenmesi sonucu bireyin yönetsel pozisyona geldiğinde benzer davranışları sergileme ihtimali artabilmektedir (Tepper vd., 2017'den akt. Serdar ve Özsoy, 2019, s. 4). Sosyal öğrenme kuramı, öfke ve saldırganlığın model alınarak öğrenildiğini ifade eder (Avcı, 2020, s. 116). Yöneticilerin işgörelere karşı gösterdikleri düşmanlık, yöneticinin de üstündeki yöneticileriyle olan ilişkilerinin duygusal durumundan kaynaklanabilmektedir. Bu deneyim, duyguları harekete geçirir ve duygular da saldırganlığa yol açabilir. Bu nedenle, istismarcı davranışlar sergileme eğiliminde olan ve adaletsizlik yaşayan yöneticiler işgörelere karşı daha serttirler (Atakan, 2017, s. 8).

### 2.1.1.3.2. Bilişsel Değerlendirme Kuramından Yararlanılarak İstismarcı Yönetimin Açıklanması



Şekil 1: Stres ve Başa Çıkma Süreci Modeli

Kaynak: Beresford, 1994'ten akt. Terzi, 2011, s. 121.

Deci ve Ryan (1985) tarafından ortaya atılan *bilişsel değerlendirme kuramı*, sosyal çevrenin ve dış kaynaklar tarafından verilen ödüllerin, cezaların ve geri bildirimlerin içsel motivasyonu nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Kuram, içsel motivasyonu azaltan, engelleyen ya da iyileştiren koşullar ile ilgilidir (Williams, Niemiec'den akt. Daldaş ve Erturan, 2021, s. 124).

*“Bilişsel değerlendirme kuramı, birincil değerlendirme ve ikincil değerlendirme olmak üzere iki farklı değerlendirmeden oluşmaktadır. Birincil değerlendirme, bireyin içinde bulunduğu stresli durumun kendisi için ne anlama geldiğini değerlendirdiği aşamadır. Birincil değerlendirme aşamasında stresli durum birey tarafından zarar, kayıp, tehlike ve meydan okuma şeklinde değerlendirilebilmektedir (Gardner ve Fletcher, 2006, s. 93). Zarar ya da kayıp değerlendirmesinde bireyde bir zedelenme söz konusudur. Tehlikeli bir durum söz konusu ise birey zarar ya da kaybın tehlike olasılığını değerlendirmektedir. Stresin kaynağını meydan okuma olarak değerlendiren bireylerde ise içinde bulunduğu durumun üstesinden gelme, kazanç sağlama ve gelişme beklentileri bulunmaktadır. Zarar ve tehlike değerlendirmesinde bulunan bireyler, öfke, korku, gücenme vb. olumsuz duygular yaşarlarken; stresi meydan okuyucu olarak değerlendiren bireyler ise heves ve heyecan gibi olumlu duygular yaşamaktadırlar (Folkman, 1986, s. 572).*

İkincil değerlendirme ise, bireyin algıladığı tehdit ile ilgili neler yapabileceğine ilişkin sahip olduğu kaynakları değerlendirdiği süreçtir (Carver vd., 1989, s. 268-270). İkincil değerlendirme durumunda birey, faydaya ilişkin olasılıkları yükseltmek, zararı önlemek veya durumun üstesinden gelmek için yapılabilecek bir şeyler olup olmadığını belirlemek amacıyla var olan kaynakları ve durumları değerlendirir. Folkman ve Lazarus (1986, s. 573), ikincil değerlendirmenin üç unsuru olduğundan söz etmektedir. Bunlar: (a) bireyin kendisine veya başkalarına yönelttiği suçlama veya güven, (b) başa çıkma kapasitesi ve (c) geleceğe yönelik beklentileridir. Birey karşı karşıya kaldığı bir durum karşısında, bu unsurları kullanarak değerlendirme yapar. İkincil değerlendirmede birey, stres yaratan bir durum karşısında başa çıkma kaynaklarını değerlendirmektedir. Folkman ve Lazarus (1986, s. 573), dört adet başa çıkma kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu kaynaklar; fiziksel (bireyin sağlığı, enerjisi, dayanma gücü), sosyal (bireysel ve sosyal ilişkiler, duygusal destek), psikolojik (ümit, problem çözme becerisi, benlik saygısı) ve materyaller (para, alet-araçlar)'dir.

Bilişsel değerlendirmeler, sadece oluşan durumun hangi düzeyde stres yarattığının değil, aynı zamanda hangi başa çıkma yolunun tercih edileceğinin de en önemli belirleyicisidir. Dolayısıyla her iki değerlendirme aşamasından sonra birey, karşılaştığı durum ile başa çıkma davranışlarını veya stratejilerini uygulamaya başlar. Lazarus ve Folman'a (1986) göre başa çıkma stratejileri iki temel başlık altında toplanabilir. Bunlar:

***Problem odaklı başa çıkma:*** Bireyi tehdit eden bir durumu ortadan kaldırma veya etkisini azaltma şeklinde problemi çözme ve işlem yolları üzerine odaklanma gibi içinde bulunulan stresli durumun unsurlarını değiştirmeye yönelik davranışları içerir.

Problem odaklı başa çıkma stratejisi, kontrolü kaybetmeme, sorumluluğu kabul etme, planlı bir biçimde problemi çözme ve sorunu olumlu hale getirme gibi eğilimler yer almaktadır (Terzi, 2011, s. 131).

***Duygu odaklı başa çıkma:*** Stres yaratan bir durum karşısında olumsuz duyguları kontrol altına alarak olumlu hale getirmeye yönelik davranışları içermektedir. Duygu odaklı başa çıkma stratejisi içerisinde, kaçma-kaçınma, inkâr, sorundan uzak durma, sosyal destek arama, yüzleştirici başa çıkma, kuruntulu düşünme, zihinsel anlamda sorunla meşgul olmama gibi eğilimler yer alır (Terzi, 2011, s. 131).

İstismarcı yönetim sonucunda, işgörenlerde oluşabilecek psikolojik sorun ve tehditler de bilişsel değerlendirme kuramı çerçevesinde incelenebilmektedir. İstismarcı yönetim kapsamında sözü edilen zararlı, stres ve kaygı yaratan olumsuz davranışlar, bu davranışlarla karşı karşıya kalan işgörenler tarafından bir uyarıcı olarak kabul edilebilmektedir. Bu uyarıcılar, işgörenlerin duygu durumları ve refah düzeyleri üzerinde psikolojik açıdan olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Böyle bir durumun ortaya çıkması için öncelikle, istismarcı yönetimin, işgörenler tarafından yapılan birincil değerlendirmede bir tehdit olarak algılanması gerekmektedir. İkincil değerlendirmede ise işgörenler ellerindeki kaynaklar yardımıyla bu tehdidin üstesinden gelip edemeyeceklerine bakacaklardır. Uyarıcının gücüne ve bununla baş edilip edilemediğine bağlı olarak da işgörenlerin yaşadığı stres ve kaygı durumu artacak ya da azalacaktır (Bolat vd., 2011, s. 131).

### 2.1.1.3.3. Lider-Üye Etkileşimi Kuramından Yararlanılarak İstismarcı Yönetimin Açıklanması

*Lider-üye etkileşimi kuramı*, ilk olarak “dikey bağlantı kuramı” adıyla Graen vd. (1982) tarafından ortaya koyulmuştur. Kuram, genel anlamda liderler ile işgörenleri arasındaki dikey ilişkilere odaklanmakta ve liderlerin, sahip olduğu zaman, kaynak ya da gücün sınırlı olması nedeniyle çalışanlarının hepsine aynı liderlik tarzıyla yaklaşmadıklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla bu kuram, liderlerin sahip oldukları gücü ve kaynakları, çalışanlarıyla farklı sosyal mübadele ilişkileri geliştirirken nasıl kullandıklarını belirlemeye çalışmaktadır (Bolat vd., 2011, s. 66).

Liderin her çalışanıyla farklı ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin lider ve işgören davranışlarını etkilemesi, lider-üye etkileşimi kuramının esasını oluşturmaktadır. Geleneksel liderlik kuramlarına bir alternatif olarak geliştirilen bu kuram, rol kuramı ve sosyal etkileşim kuramından esinlenilerek ortaya çıkmıştır. Lider-üye etkileşimi kuramına göre, bir lider ile işgörenleri arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin kalitesi ise liderin işgörenlerine nasıl davranacağını belirlemektedir. Lider, bazı işgörenleri ile güven, saygı, beğeni ve karşılıklı etkileşime dayalı ilişkiler geliştirmektedir. Liderin bu tür ilişki içerisinde olduğu işgörelere iç grup, geleneksel yönetim yaklaşımını kullanarak ilişki kurduğu işgörelere ise *dış grup* adı verilmektedir. İç grupta bulunan işgörelere, dış gruptakilere göre liderlerinden daha fazla bilgi, etki, güven ve ilgi görürlerken, dış gruptaki işgörelere liderleriyle diğerlerine oranla daha az ilişki içindedirler (Şahin, 2011, s. 278).

Lider, iç grup içerisindeki işgörelere, biçimsel çalışma sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sağlar. Bu tür ilişkinin işgörelere açısından daha fazla saygı ve hoşlanma, karşılıklı destek, sık etkileşim, karşılıklı güven ve daha fazla sorumluluk gibi pek çok olumlu yanı bulunmaktadır. İç grup içindeki etkileşimin lider ve işgörelere açısından çeşitli kazanımları olmaktadır. Örneğin, liderler, örgütlerine, işlerine ve görevlerine bağlı, istekli ve sıkı çalışan ve ilave çaba göstermeye hazır işgörelere kazanırken; işgörelere ise daha fazla destek, örgüt olanaklarından ve kaynaklarından daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanma gibi olanaklar elde ederler. Dış gruptaki işgörelere karşılaştıkları durum ise, sadece aşağı yönlü etkileme taktikleri, tanımlanmış rol ilişkileri, gevşek bağlı ilişkiler, düşük güven, sınırlı etkileşim, düşük destek ve daha az ödül ile ifade edilebilir. Dış gruptaki işgörelere, kendilerine biçimsel olarak

verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenir ve bunun sonucunda yine biçimsel olarak tanımlanmış haklarını alırlar (Bolat vd., 2011, s. 67).

Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşimini dört boyut ile açıklamaktadır. Bu boyutlar; “katkı, bağlılık, duygusal etkileşim ve mesleki saygı”dır. Katkı; ilişkinin taraflarının, ortak hedefler açısından açık ya da örtük bir biçimde ortaya koydukları iş ile ilgili faaliyetlerin miktarı, yönü ve kalitesiyle alakalı algılardır (Dienesch ve Liden, 1986’den akt. Karabulut, 2019, s. 27). Bağlılık; her bir bireyin, karakterleri ve ortak amaçları için birbirlerine göstermiş oldukları desteği tanımlamaktadır. Bu boyut, işgörenlere verilmiş olan görevlerin biçimlerinin belirlenmesinde lidere yol göstermektedir. Liderler, sorumluluk almayı ve bağımsız bir şekilde karar vermeyi gerektiren görevleri, bağlılığı yüksek olan işgörenlere vermeye eğilimlidirler. Duygusal etkileşim; lider ve işgörenin, iş ya da profesyonel değerlerden daha çok bireysel çekiciliğe dayanan ve birbirlerine karşı gösterdikleri sevgi, şeklinde tanımlanmaktadır (Erdem, 2008, s. 16-17). Mesleki saygı; ilişki içerisindeki her bir bireyin, kendi statüleriyle ilgili olarak örgütün içinde veya dışında kazanmış oldukları mesleki saygınlığı tanımlamaktadır. Bu algı, bireyle birebir etkileşimde bulunarak, geçmiş tecrübelerine bakarak veya örgütün içinde veya dışında bireyle ilgili bilgilere ulaşarak oluşabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998’den akt. Erdem, 2008, s. 17).

Örgütlerde işgörenler, iç grup veya dış grupta olsun ya da olmasın, istismarcı yönetim davranışlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Bir işgören dış grupta yer aldığında mutlaka istismarcı yönetim davranışlarıyla karşılaşacaktır ya da iç grupta olman bir işgören, bu tür davranışların dışında kalacaktır denilemez (Xu vd.,2015, s. 770). Yüksek düzeydeki lider-üye etkileşimi, istismarcı yönetimin işgören üzerindeki olumsuz etkilerinin hemen ortaya çıkmasını geciktirebilir. Lider-üye etkileşimi kuramına göre, iç gruptaki işgörenler, liderlerinin bu tür davranışları ile karşılaştıklarında, bağlılık, duygusal etkileşim ve mesleki saygı nedeniyle belirli bir hoşgörü gösterebilir ve bu durumu bir tehdit olarak algılamayabilirler. Bir tehdit olarak değerlendirilmesi durumunda ise, yine iç gruptaki işgörenler bu tehdit ile baş etme noktasında, dış gruptaki kişilere oranla daha fazla kaynağa sahip olacaklardır. Daha fazla kaynağa sahip olacakları için de istismarcı yönetimin sebep olduğu olumsuzluklar ile başa çıkma konusunda kendilerini daha rahat hissedebileceklerdir (Lian vd., 2012’den akt. Bolat vd., 2017, s. 133).

#### 2.1.1.4. İstismarcı Yönetimin Öncülleri

Yöneticilik yapan bireylerin psikolojik durumları, tutum ve davranışları, liderlik özellikleri vb. etkenler yönetim tarzlarını etkilemektedir. Yöneticilerin istismarcı bir yönetim tarzı sergilemelerinin nedenleri bu başlık altında detaylı olarak incelenmektedir.

##### 2.1.1.4.1. İstismarcı Yönetimin Yöneticiler ile İlgili Öncülleri

İstismarcı yönetimin öncülleri, kişilik, örgütsel kimlik tehdidi, stres, kültür ve yöneticinin tercih ettiği liderlik tarzı olarak sıralanabilir. İstismarcı yönetime neden olan bu etmenler aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

**Kişilik:** Kişiliğin ne olduğunu tanımlarken ilk akla gelen olgu bireysel farklılıklardır. Bu noktadan hareketle psikologlar ve davranış bilimciler, kişilik kavramını, bireyin çevresindeki insanlara ve durumlara uyum sağlama sistemlerini inceleyen bir yaklaşımla ele almışlardır. Kişilik aslında bireyin ayırt edici özellikleri anlamına gelmektedir. Bu özellikler, bireyin kendine ait ve devamlılık arz eden davranışlarıdır ve içinde bulunduğu grubun diğer üyeleri ile olan etkileşimlerinin bir sonucudur. Kişilik, bireye özgü duygu, düşünce ve davranışların örgütlenip bütünleşmesi olarak tanımlanabilir (Sarıtaş, 1997, s. 528-529). Kişilik, bireyin doğumundan itibaren gelen ve yaşadıkları sonucu kazandığı, onu diğer bireylerden ayıran özelliklerin bütünü olarak tanımlanabilir. McCrae ve Costa (1989), kişiliği, bir bireyin çeşitli durumlarda ortaya koyduğu davranışları açıklayan, sürekliliği olan, kişilerarası, duygusal, motivasyonel, deneyime dayalı etkileşim tarzı olarak ifade etmiştir (Doğan, 2013, s. 57).

Kişiliğin önemli bir ögesi olan mizaç, çoğunlukla bireyin biyolojik aktarımla edindiği ve değişmesi zor olan davranış ve duygulanım eğilimini ifade etmektedir (bireyin neşeli ya da melankolik olması gibi). Özellikle 0-6 yaş arası dönemde çocuğun tecrübe ettiği deneyimler bilinçaltında önemli bir yere sahiptir. Bu yaş aralığındaki çocukların bilinçaltında biriken öfkeler, bastırılmalar ve travmalar bazen yetişkinlik dönemindeki patolojik davranışsal örüntülerin temelini oluşturabilmektedir (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 4). Yönetici pozisyonunda olan işgörenlerin veya işverenlerin kişilik özellikleri ile işgörenlerin yöneticileri ile ilişkileri yakından ilişkilidir. Vicdan azabı çekmeyen, bencil, kendi çıkarlarına ve amaçlarına yönelik hareket eden, duygusal zekâ

düzeyi düşük bireylerin (Babiak ve Hare, 2006, s. 245), istismarcı yönetime başvurma eğilimlerinin daha fazla olması beklenmektedir (Mathieu vd., 2014, s. 87).

**Örgütsel Kimlik Tehdidi:** Yöneticilerin işgörenlerinden, çalışma arkadaşlarından veya üstlerinden maruz kaldığı, yönetici egosunu konu alan eleştiri, provakasyon veya sabote etme gibi davranışlar; yöneticinin buna karşılık vermesi girişimi ile istismarcı yönetimi artırabilmektedir (Tepper, Simon ve Park, 2017'den akt. Serdar ve Özsoy, 2019, s. 4).

**Stres:** Yüksek düzeyde işyeri stresi yaşayan ve baskı altında olduğunu hisseden yöneticiler daha çok küfürlü konuşma eğilimi gösterirler ve işgörenlerine istismarcı davranışlarda bulunurlar (Atakan, 2017, s. 8). Stresin istismarcı yönetim ile ilişkisini inceleyen Burton vd. (2012) yapmış olduğu çalışmada, yöneticinin iş yerinde yaşadığı stres ile istismarcı davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir (Burton vd., 2012, s. 275-276).

**Tercih edilen liderlik tarzı:** Yöneticinin seçmiş olduğu liderlik tarzı da istismarcı yönetimin bir nedenidir. Kaziad vd. (2010)'nin yapmış olduğu çalışmada, Makyavelist<sup>1</sup> liderlerin öyle olmayan liderlere oranla daha kötü niyetli yöneticiler olduğu görülmüş ve bu durumun özellikle organizasyon temelli özsaygısı düşük olan, taciz eden yöneticiler için geçerli olduğu tespit edilmiştir (Kaziad vd. 2010, s. 513). Kaziad vd. (2010)'nin yapmış olduğu çalışmada, Makyavelist liderlik tarzı ile istismarcı yönetim algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaziad vd. 2010, s. 515).

Yıkıcı liderlik tarzının aksine yapıcı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, işgörenlerine karşı istismarcı davranışlar sergileme olasılığı daha düşüktür (Yukl, 2006 akt. Zhang ve Bednall, 2016, s. 456). Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticiler, kendi streslerini azaltmak amacıyla saldırganlıklarını bir başka hedefe yönelterek

---

<sup>1</sup> Makyavelist liderler: Kaziad (2010) Makyavelizm ile istismarcı yönetim arasında, manipüle etme ve sömürme eğiliminde olan liderleri göz önüne alarak bir ilişki kurmuştur. Kaziad (2010)'a göre Makyavelist lider: Kendi çıkarlarını maksimize etmek için çabalayan ve bu amaçlar doğrultusunda ne gerekiyorsa yapacak olan yönetici davranışlarını ifade eder. Bu liderlik özelliğine sahip bireyler, istismarcı davranışlara daha yatkın olmaktadır.

olumsuz duygularını ortadan kaldırmak için duygusal zekâlarını kullanabilirler (Zhang ve Bednall, 2016, s. 457).

**Yöneticinin Üyesi Olduğu Toplumsal Kültür:** Bireyin içinde bulunduğu kültür ve kültürü oluşturan öğeler bireylerin davranış, biçimlerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin; agresif bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte, saldırgan davranışların kabul edilebilir ya da hoş görülebilir olması, örgütteki bireyler tarafından istismarcı yönetimin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Zhang ve Bednall (2012)'in yapmış oldukları çalışmada, agresif unsurların istismarcı yönetimi artırdığı, örgütsel yaptırımların ise istismarcı yönetimi azalttığı tespit edilmiştir. Hofstede (1980)'in ülke kültürü kapsamında yapmış olduğu çalışmalara bakıldığında ise, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda işgören ile yönetici arasında güç ve otorite eşitsizliği bireyler tarafından kabul gören bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda istismarcı yönetici davranışlarının daha çok sergilenmesi muhtemeldir (Dirican, 2020, s. 7).

#### 2.1.1.4.2. İstismarcı Yönetimin İşgörenlerle İlgili Öncülleri

Alanyazın incelendiğinde, istismarcı yönetimin örgütteki varlığını belirlemede en önemli değişkenlerden biri, işgörenin algısıdır. Bireylerin algılarının farklı olması nedeniyle, yönetici bir işgören tarafından istismarcı olarak algılanırken; diğer bir işgören tarafından ilham verici olabilmektedir. İşgörenlerin yönetimin istismarcı olduğunu düşünmelerinde etkili olabilecek faktörler bu başlık altında detaylı olarak incelenmektedir.

**Kişilik:** İşgörenlerin kişilik özellikleri de istismarcı yönetimin bir öncülü olabilmektedir. Örneğin, nevrotik kişilik özellikleri taşıyan bireylerin yönetimi istismarcı olarak algılama olasılığı yüksek bir ihtimaldir. Zhang ve Bednall (2016)'in yapmış olduğu çalışmada, işgörenlerin nevrotik ve narsist kişilik özellikleri istismarcı yönetim ve algıları ile pozitif ilişkili; kişinin politik yetenekleri, duygusal dayanıklılık ve dürüstlük/vicdanlı olma gibi kişisel özelliklerinin ise negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zhang ve Bednall, 2016, s. 460).

**Cinsiyet:** Cinsiyet ile istismarcı yönetim algısı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir (Zhang ve Bednall, 2016 s. 460). Bazı araştırmalarda kadın işgörenlerin, erkek işgörelere oranla istismarcı davranışa daha duyarlı olduğu (Güldü ve Esentürk,



2016) öne sürülürken, Zhang ve Bednall (2016) kadın işgörenlerin sahip olduğu sosyal çevrenin yardımı ve desteği ile birlikte, istismarcı davranışlara karşı erkek işgörenlerden daha fazla korundukları ileri sürmüştür. Bir başka araştırmada ise karşı cinslerin birbirini istismar etmesinden ziyade hemcinslerin birbirini istismar etme oranının daha fazla olduğu belirtilmektedir (Namie, 2003, s. 3).

**Yaş:** İşgörenlerin yaşına göre istismarcı yönetim algısının farklılaşabileceği belirtilmekte olup (Brees vd., 2014), bu konuda elde edilen bulgular tutarlı değildir (Sakal ve Yıldız, 2015, s. 391; Zhang ve Bednall, 2016'den akt. Serdar ve Özsoy, 2019, s. 5).

**İşgörenin Üyesi Olduğu Toplumsal Kültür:** Kültür, bir toplumun üyeleri ile paylaşılan ve onları diğer toplumlardan ayırtıran semboller, değerler, inançlar ve davranışların tümüne verilen genel bir kavramdır. Kültür, bireylerin sosyal yaşama uyum sağlamasını kolaylaştırarak, onların belirli durumlarda belirli şekilde davranmalarını sağlar. Hofstede'nin 1967 ve 1980 yılları arasında 72 farklı ülkedeki IBM işgören üzerinde yapmış olduğu çalışmada, işgörenlerin sahip olduğu değerler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmıştır (Şekerli ve Gerede, 2011, s. 20). Hofstede yapmış olduğu bu çalışmada, "güç mesafesi", "belirsizlikten kaçınma", "bireycilik-çoğulculuk", "erillik-dişilik", (Yakut, 2012, s. 119) "hoşgörü" ve "pragmatizm-normatizm" olmak üzere, altı adet kültür boyutunun tanımı yapmıştır (Doğan, 2015, s. 39). Bu bilgiler ışığında, kültürün, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Yönetici ile işgörenler arasındaki ilişkinin ve sonuçlarının açıklanmasında, Hofstede'in geliştirdiği 'güç mesafesi' boyutu yol gösterici olabilir.

*Güç mesafesi boyutu*, bireylerin toplum içerisindeki eşitsizliği kabul etmeye ne kadar istekli olduklarını gösteren bir ölçüdür (Özgür, 2007, s. 21). Düşük güç mesafesinin görüldüğü toplumlarda, insanlar arasında politik açıdan eşitlik teşvik edilir, karara katılım oranı yüksektir ve yönetici demoktrattır. Yüksek güç mesafesinin görüldüğü toplumlarda ise; yöneticiler otokrattır, karara katılım düşüktür, emir vererek bir işi yaptırma söz konusudur ve yöneticiler bazı ayrıcalıklara ve statü sembollerine sahiptir (Hofstede, 1983; 1984'ten akt. Yakut, 2012, s. 119). Örgütsel bağlamda ele alındığında güç mesafesi boyutu, örgüt içerisinde daha az güce sahip olanların, gücün örgüt üyeleri arasında eşit bir şekilde dağıtılmaması ve bu nedenle bazı örgüt üyelerine diğerlerinden daha fazla güç verilmesini ne ölçüde kabul ettiklerini açıklar.

Dolayısıyla yöneticileri tarafından istismara maruz kalan işgörenlerin, buna ilişkin algıları ve gösterdikleri tutum ve davranışlar, sahip oldukları güç mesafesine göre farklılık gösterebilecektir (Hon, 2002, s. 20; Hofstede ve Hofstede, 2005, s.60; Seymen, 2008, s. 66; Bolat vd., 2017, s.125).

**Lider üye etkileşimi:** Martinko, Sikora ve Harvey (2012)'un yapmış oldukları çalışmada, bireyler arasında istismarcı yönetim algılama farklılıklarının olmasının önemli nedenlerinden biri de lider-üye etkileşiminde farklılıklar olmasıdır. Yöneticiler ve işgörenler arasında var olan lider-üye ilişkisi istismarcı yönetimi etkileyen önemli faktörlerden biridir. Nitekim yönetici her bir işgören ile aynı ilişki seviyesinde bulunmayabilir ve düşük lider-üye ilişkisi, istismarcı yönetimin daha fazla algılanmasına sebep olabilmektedir (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 5-6).

#### **2.1.1.5. İstismarcı Yönetimin Sonuçları**

İstismarcı yönetimin hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucu bulunmaktadır. İstismarcı yönetime maruz kalan işgörenler, çalıştığı örgüte, yöneticisine ve sosyal yaşantılarına yönelik olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilmektedir. İstismarcı bir yönetim tarzı sergilendiğini düşünen işgörenler üretkenlik karşıtı ve örgütsel bağlamda istenmeyen bir tutum sergileyeceğinden, bu durum örgütü ve yöneticiyi de etkileyecektir (Serdar ve Özsoy, 2019, s. 6). Bu sonuçlar, aşağıdaki şekilde sınıflandırılarak açıklanabilir:

##### **2.1.1.5.1. İstismarcı Yönetimin Bireysel Sonuçları**

**İşten Ayrılma Niyeti:** Sousa-Poza ve Henneberger (2004)'e göre *işten ayrılma niyeti*, bir işgörenin belirli bir zaman diliminde işini değiştirme olasılığıdır. Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti, işgörenin mevcut iş ve istihdam koşullarından ve yönetimden hissetmiş olduğu rahatsızlık nedeniyle örgütten ayrılmayı düşünmesi veya işten ayrılma ile ilgili planlama yapmasıdır (Deniz ve Çimen, 2019, s. 156). Sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) bireylerin, bir mübadele ilişkisinde zarar görmesi durumunda, olumsuz bir biçimde karşılık gösterebileceğini belirtmektedir. İstismarcı yönetim, yöneticilerin işgörelere yönelik kaba, alaycı ve düşmanca davranışlarını içeren işgören algısı olarak tanımlanmaktadır. Yöneticinin istismarcı tavırlarına bir tepki olarak işgörenler örgütlerinden ayrılmayı düşünebilmektedir (Köksal ve Gürsoy,

2019, s. 350). Plaski vd. (2014)'ün yapmış olduğu araştırmaya göre işten ayrılma niyeti ile yeni bir iş arama davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Planski vd., 2014, s. 142, Ülbeği vd., 2014, s. 10).

**İş tatmini:** İş tatmini, bireyin işine karşı göstermiş olduğu olumlu veya olumsuz durumu ifade etmektedir. Bu bağlamda, yapılan işe karşı olumlu ruh hali iş tatminini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s. 179). Bir işgören istismarcı davranışlara maruz kaldığında, iş tatmini azalmaktadır. Literatürde yapılan bazı çalışmalar da iş tatmini ve istismarcı yönetim arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (Planski vd., 2014, s. 142; Tepper, 2000, Lin ve Chen, 2012, s. 316; Baş, 2019, s. 1553; Ülbeği vd., 2014, s. 10).

**Örgütsel bağlılık:** Örgütsel bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşme seviyesini, örgüt içindeki katılım düzeyini ve örgütün amaç ve hedeflerini benimseme düzeyini belirtir. İşgören, istismarcı tutum ve davranışlarla karşılaştığında, provokasyon kaynağına öfke göstermek yerine, örgüt gibi hedeflere yönelir. Yöneticisi tarafından istismarcı davranışlara maruz kalan işgören, yöneticisi yerine örgüte öfke duyabilir ve bağlılık göstermez (Uğur, 2018, s. 15-16). İstismarcı davranışlarda bulunan yöneticiler nedeniyle, işgörenlerin örgütsel özdeşleşme seviyeleri azaldığı için, işgörenlerin motivasyonları negatif yönde etkilenerek örgüte bağlılıkları azalmaktadır (Baş, 2019, s. 1566; Kılıç, 2019, s. 99).

**Tükenmişlik:** Freudenberger tükenmişlik kavramını ilk defa kullanan kişidir. Freudenberger tükenmişliği; bireyin enerji, güç ya da kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, çevresindeki bireylerin sorunlarından bunalma ve tüm bunların sonucunda duygusal yoksunluk yaşama olarak ifade etmiştir (Freudenberger, 1974'ten akt. Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 2). Freudenberger'e göre, tükenmenin fiziksel anlamda bitkinlik ve yorgunluk, baş ağrısı, mide ve bağırsak problemleri, nefes darlığı vb. belirtileri bulunmaktadır. Tükenmenin davranışsal anlamda ise çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusu gibi yansımaları bulunmaktadır. İleri seviye tükenmişlik yaşayan bireylerde, güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe gibi durumlar gözlemlenmektedir. Bu zamana kadar yapılan araştırmalar göstermiştir ki tükenmişlik, sadece içsel ve bireysel depresyona bağlı olmadığı gibi, güdülenmedeki azalma sonucu bireysel başarıdaki azalma da değildir (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 2).

Tükenmişlik örgüt içinde de olumsuzlukların ve devamsızlıkların yaşanmasına, işgören devir hızının artmasına ve verimliliği azalmasına sebep olan oldukça önemli bir sorundur. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin örgüte olan bağlılıklarının azaldığı ve alınan kararlara katılma noktasında isteksiz davrandıkları gözlemlenmektedir (Storm ve Rothmann, 2003' den akt. Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 3). Alanyazın incelendiğinde istismarcı yönetim ile tükenmişlik ilişkisini araştıran çalışmalarda anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bolat vd., 2017, s. 101; Arye vd., 2008, s. 408; Lin ve Chen, 2013, s. 316; Sezici ve Yıldız, 2017, s. 54).

**Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçlar:** Başar, Sıgırı ve Basım' a (2016) göre istismarcı yönetimin işgörenler üzerinde birçok psikolojik ve fizyolojik etkisi olduğu görülmektedir. Bu etkiler, kaygı, kızgınlık, mutsuzluk, motivasyon kaybı, stres, umutsuzluk, dikkat dağınıklığı, içe kapanıklık, yalnızlaşma, işten soğuma, yabancılaşma, özgüven kaybı, çaresizlik, korku, güvensizlik, utanma, uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı ve yara oluşumu vb. sıralanabilir (Başar vd., 2016, s. 70).

**Sosyal Sonuçlar:** İstismarcı yönetim işgörenlerin sosyal yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Tepper, 2007, s. 261). Yapılan araştırmalarda, istismarcı yönetimin iş-aile dengesini bozduğu (Köksal ve Gürsoy, 2020), iş-aile çatışmasını (Carlson et al., 2011) ve alkol kullanımını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Bamberger and Bacharach, 2006) (Dirican, 2020, s. 9). Bireyin iş ortamında yaşadığı bütün olumsuz duygular ve bu duygular neticesinde sergilemiş olduğu tavırlar, işten sonra bireyin aile ortamına da yansımaktadır. Bu olumsuz durum aile içine yansıdığında çatışmalara neden olabilmekte ve eşlerin boşanma noktasına gelerek ailelerin dağılmasına sebep olabilmektedir. Aile yapısı bozulan toplumlarda da bir süre sonra toplumsal sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir (Uzunbacak vd., 2019, s. 213).

#### **2.1.1.5.2. İstismarcı Yönetimin Örgütsel Sonuçları**

**Örgütsel başarısızlık ve artan maliyetler:** Örgütsel başarısızlığa yol açan istismarcı yönetim, işgörenlerin hırsızlık, sabotaj, psikolojik sıkıntı gibi olumsuz durumlar içine girmelerine neden olmakta ve bu durumlarda örgüt ile ilgisi olmayan maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu anlamda istismarcı yönetimin örgütlere ciddi maliyet unsuru yarattığı söylenebilir (Tepper, 2007, s. 262). Leymann

(1990)'nın İsveç'te yaptığı araştırmada, psikolojik şiddete maruz kalan bir işgörenin, örgüte yıllık maliyetinin 30–100 bin dolar arasında olduğunu belirtmektedir. Maliyet hesaplamalarında; işe devamsızlık, hastalık izinleri ve işgücü devir oranında artış, işgücü verimliliğinde düşüş, personel alım süreci (ilan, seçim, eğitim, geliştirme vb), çatışma yönetimi, rehabilitasyon, eğitim, işçilere ödenen hastalık ve diğer sosyal nitelikli tazminatlar gibi birçok unsur yer almaktadır (Çöl, 2008, s. 108).

Tepper vd. (2006)'nin yapmış oldukları araştırmaya göre İstismarcı yönetimin, üretkenlik düzeyinde azalma, işe gitmeme isteği ve sağlık harcamaları nedeniyle Amerika Birleşik Devletleri'ndeki örgütlere verdiği zararın maliyeti yıllık 23 milyar doları bulmaktadır. İstismarcı yönetim işgörenlerin performansını, işleriyle ve örgütleriyle ilgili tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Martinko vd., 2013'ten akt. Dirican, 2020, s. 9).

Tepper (2007) istismarcı yönetimin işgörenler ve aileleri için olduğu kadar örgüt için de önemli bir sorun olduğu ifade edilmektedir. İşgörenlerin pasif veya aktif tepki göstermeleri, örgütte istenmeyen sorunlara yol açabilir (Başar vd., 2016, s. 70). Yöneticilerin, sadece işlerin nasıl ilerleyebileceği ile ilgilenmeleri, istismarcı yönetimin sonuçlarını görmezden gelmeleri ve bunun sonucunda olumsuz duygulanmanın verimlilik üzerinde azalan etki göstermesi sebebiyle yöneticiler, yönetim problemini dikkate almaya başlamışlardır (Namie, 2003). Bu bağlamda, istismarcı yönetime bağlı olarak azalan performansın örgütün verimliliği ile doğru orantılı olarak azalma eğiliminde olabileceği savunulmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014, s. 167).

**Örgütsel kimlik algısının zayıflaması:** İstismarcı yönetimin, örgütsel kimlik üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Dutton vd. (1994) örgütsel kimliği, bireyin kendisi ile örgütü arasında kurmuş olduğu bilişsel bağ olarak tanımlamıştır. Scott ve Lane (2000) ise örgütsel kimliği, bireyi örgütün bir parçası olarak algıladığı psikolojik durum olarak ifade etmiştir (Paşamehmetoğlu ve Poyraz, 2013, s. 78). İstismarcı yönetim ile örgütsel kimlik arasında, bir işgörenin istismara maruz kalması durumunda örgütsel kimlik düzeyinin düşmesi gibi olumsuz bir ilişki vardır (Uğur, 2018, s. 16).

**Örgütsel özdeşleşme düzeyinin azalması:** Örgütsel özdeşleşme işgörenin kendi benliğini örgüt üzerinden tanımlaması, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını

kendininmiş gibi sahiplenmesine yönelik algısı olarak tanımlanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992, Reade, 2001'den akt. Baş, 2009, s. 1554). İşgörenlerin istismarcı yönetime dair algıları arttığında örgütsel özdeşleşmenin, bir başka ifadeyle örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını sahiplenmelerinin azaldığı görülmüştür. Elde edilen bulgunun daha önce yapılan araştırmalarla da uyumlu olduğu gözlemlenmiştir (Tepper vd., 2008; Zhang ve Liao, 2015, s. 980; Koçak, 2019, s. 523).

**Örgütsel vatandaşlık davranışının azalması:** İstismarcı yönetim algısının olumsuz sonuçlarından biri olan *örgütsel vatandaşlık davranışı*, işgörenlerin görev tanımında yer almaması ve görevine direkt olarak katkı sağlamamasına rağmen gönüllü olarak gösterdiği, örgütün lehine sonuçlar üreten rol ve davranışlarıdır (Organ, 19882'den akt. Acaray, 2020, s. 239). Bir işgörenin işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına isteyerek zaman ayırması çalışma arkadaşlarına yönelik vatandaşlık davranışlarına; parçası olduğu örgütün ilerlemesi ve gelişmesi amacıyla görüş ve fikirler ileri sürmesi de örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarına örnek olarak gösterilebilir (Turgut ve Akbolat, 2017'den akt. Acaray, 2020, s. 239). İşgörenlerin istismarcı yönetime maruz kalması halinde örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçebilmektedirler. Yapılan alanyazın incelendiğinde da bu beklentiyi destekleyen birçok araştırmaya rastlanılmıştır (Liu ve Wang, 2013, s. 1480 ; Xu vd., 2012, s.540 ; Tepper vd., 2004; Zellars vd., 2002).

### 2.1.2. Özsaygı Kavramı

İnsanları diğer canlılardan ayırt eden özelliklerin başında, düşünme ve farkındalık yeteneğiyle etraftan haberdar olma gelmektedir. Bütün bunlar, bilincin ve kişiliğin oluşumuna etki etmektedir. Özsaygı da yaşamın birçok yerinde etkisi olan önemli bir kişilik unsurudur.

Özsaygı ile ilgili yapılmış olan çalışmaların temeli Rosenberg (1965)'e dayanmaktadır. Rosenberg özsaygıyı, bireyin yetkinlikleriyle ilgili olarak kendi kendini değerlendirmesi, yani bireyin kendisini onayladığını veya reddettiğini ifade düzeyi, olarak tanımlamaktadır (Uçar ve Ötken, 2010, s. 89). Pierce ve Gardner (2004) özsaygıyı, bireyin kendisine ait yeterliliklerini genel anlamda değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır (Pierce ve Gardner, 2004, s. 592). Akyüz (2018) ise, özsaygının

bireyin duyguları ile ilgili olduğunu ve bireylerin kendilerini olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmesi şeklinde ifade etmektedir (Akyüz, 2018, s. 172).

Bireylerin yetersiz, çekici, sevilen ya da sevilmeyen, güvenilen veya güvenilmeyen biri oldukları gibi özsaygılarına ilişkin bilgilere kayıtsız kalmaları neredeyse mümkün değildir. Özsaygının artması ve azalması güçlü duygusal tepkilere ve sonuçlara yol açmaktadır. Bu durum genelde başarı ve başarısızlık ile de doğru orantılıdır. Bireyin deneyimleri olumlu olduğunda (örneğin; bir yarışmanın kazanılması, bir gruba dahil edilme, bir sorunu çözebilme vb.) özsaygısı artarken, olumsuz sonuçlandığında ise özsaygısı azalmaktadır. Tüm bunlar özsaygının hayattaki birçok başarı ve başarısızlığın sadece sonucu değil, aynı zamanda nedeni de olduğu izlenimini uyandırmaktadır (Baumeister vd., 2003, s. 1-2).

Rawls (2008)'a göre, toplumun en önemli kaynağı özsaygı kavramıdır. Bunun nedeni bireylerin, kendileri ile ilgili olumlu algılarının ve yaşantılarına dair hedeflerinin kıymetli olduğuna ilişkin görüşlerini içeren ve hedeflerine ulaşma yolunda onları güdüleyen, içsel inanışlarının olmasını sağlayan kavramın özsaygı olmasıdır (Gök ve Tekin, 2015, s. 293). Deneysel araştırmaların büyük bir kısmı, özsaygı düzeyi düşük olan bireylerin; kendilerine uygun bir meslek seçemeyerek, kapasitelerinin altında performans sergilediklerini ve başarılı bir performans sergileseler bile bu durumdan yeterli memnuniyet duymadıklarını; sonuç olarak toplumun kabul edebileceği şekilde davranmadıklarını göstermektedir (Brockner ve Guare, 1983, s. 204; Alver ve Kutluca, 2019, s. 41; Ürün, 2010, s. 71, Yılmaz ve Bedal, 2021, s. 1033).

Bireylerin özgüveni ve kendilerine yönelik değerlendirmeleri ve iş hayatlarında karşılarına çıkan olumsuzlukların üstesinden gelebilmeleri için destekleyici birer öge niteliğindedir. Kendilerini diğer bireyler ile kıyaslayan ve bu kıyaslama sonucunda kendilerine ait algıladıkları değer düzeylerini yapılandıran işgörenler açısından bir sosyal işlevi olan özsaygı kavramının, benlik saygısı ve özgüven kavramları ile birlikte kullanıldığı görülmüştür. (Yavuz, 2018, s. 18).

Alanyazında, özsaygının öncelikle evrensel, role özgü, göreve özgü özsaygı olarak ayrılmakta olduğunu; daha sonra ise, işgörenin örgüt içinde kendini önemli, anlamlı ve değerli olup olmadığını algılama derecesi olarak ifade edilen örgüt temelli

özsaygı kavramının incelenmeye başlandığı görülmektedir (Güney vd., 2007, s. 193). Bireylerin çalıştıkları örgütte kişisel olarak başarılı deneyimlere sahip olmaları, kendilerini yetkin ve etkili hissetmelerine ve kendileri hakkında pozitif düşüncelere sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu açıklamalardan hareketle, olumlu deneyimler yaşayan bir işgörenin örgüt temelli özsaygı düzeyi yükselirken, işyerinde başarısız deneyimlere sahip işgörenin örgüt temelli özsaygı düzeyleri düşmektedir (Uçar, 2009, s. 29).

### **2.1.2.1. Özsaygıyı Oluşturan Unsurlar**

Özsaygı, benlik kavramını oluşturan önemli bir yapıdır. Sahip olunan benlik duygusu ile tutum ve davranışlarımız şekillenir. Bunun sonucunda ise kişilik meydana gelir. Bu bağlamda benlik ve kimlik kavramları, özsaygı kavramını anlamamızda yardımcı olacaktır.

#### **2.1.2.1.1. Benlik**

Benlik kavramı içerdiği birçok alt boyut ile oldukça karmaşık bir yapıya sahip olduğu için, bu kavramı açıklamak için özsaygı kavramından yararlanılabilmektedir (Yıldırım, 2015, s. 33). Benlik; bireyin deneyimleri ve çevresindeki bireylerden gelen yorumlar doğrultusunda kendisiyle ilgili edinmiş olduğu algıların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Guindon, 2002, s. 204). Bir başka ifadeyle benlik, bir bireyin kendi kişiliğiyle alakalı düşüncelerinin tümü, bireyin kendisini tanıma ve değerlendirme biçimidir (Zel, 2006, s. 50).

Kişinin benlik duygusu altı ana başlık altında gelişir. Bunlar;

- Fiziksel (görünüşü, beden şekli ve ölçüleri, gözlerinin rengi, saç şekli ve rengi vb.)
- Duygusal (sevilen ya da ilgi çeken birisi olup olmaması)
- Entelektüel (zeki, parlak, kavrama yeteneğine sahip biri olup olmaması)
- Davranışsal (kabiliyetli, bağımsız, dikkatleri üstüne çeken biri olup olmaması)



- Sosyal (kendine has olma hissi, aşağılık, yükseklik ya da görünmezlik hissi)
- Yaratıcı (bir konu üzerinde uzlaşmacı, başka bireylere benzemekten ya da özgün olmaktan hoşlanan, bireyleri memnun etmeye çalışan ya da bütün işleri kendi bildiği gibi yapan birisi olup olmaması) (Humpreys, 2002, s. 241).

Doğumla başlamış olan benlik, iki farklı boyutta incelenir: İlki, toplumsal çevre tarafından bireye verilen rolün sonucunda ve sosyal yaşantılara bağlı olarak meydana gelen bir olgudur. Birey, davranışları sonucunda kendisine gösterilen tepki, yorum ve varılan yargılar neticesinde bir rolü oynamaya zorlanır. Toplumsal çevrede önemli olan hem toplum hem de bireyin kendi değerlendirmelerinin tutarlı olmasıdır. Toplumsal ilişkilerde, bireyin kendisinden beklenen davranışları göstermesi istenir. Zaman içinde bireyin bu role inanması ve kabullenmesi, benliğin meydana gelmesini sağlar. Ayna benlik şeklinde tanımlanan bu durum, diğer insanların bireyle ilgili varmış oldukları yargıların, onun tarafından algılanması ve yorumlanması neticesinde meydana gelmektedir (Guidon, 2002, s. 204).

Bir diğer boyutu ise, bireyin iletişim, deneyim, bilgi, eğitim ve öğretimle kendisini geliştirerek, toplumsal kıyaslama yapabilecek duruma gelmesi ve kendisinin farkına varması ile benliğini oluşturmasıdır (Austin, 2004, s. 58). Bu şekilde özsaygının karar verme yetisi üstünde oynamış olduğu rol ortaya çıkmaktadır.

Özsaygı, benlik kavramının bir parçasıdır ve bireyin benlik imgesi ile ideal benliği arasındaki farkı değerlendirmesidir. Bireyin oluşturmak istediği benlik ile kendisinin sahip olduğunu düşündüğü benlik arasındaki fark özsaygının düzeyini oluşturmaktadır (Pişkin, 2006). Benlik kavramı, bireyin sahip olduğu özelliklerin farkındalığını içerirken, özsaygı bireyin sahip oldukları ve algıladıklarıyla ilgili duygu ve düşünceleri içermektedir (Baybek ve Yavuz, 2005'ten akt. Durak, 2020, s. 24).

#### **2.1.2.1.2. Kişilik**

Benlik kavramından meydana gelen kişilik, bireyleri bir başka bireyden ayırt eden belirgin, değişiklik göstermeyen ve tutarlı özelliklerinin bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Özmutlu, 2006, s. 109). Sigmund Freud, kişiliğin id (alt bilinç), ego (benlik) ve süper ego (üst benlik)' dan oluştuğunu belirtmiştir. Freud'a göre insan davranışı, onun biyolojik şekilde bir baskı altında olmadan ortaya çıkan doğal hisleri

ve dürtüleri ile içinde yaşadığı toplumdan öğrenmiş olduğu ahlaki ve iyi özelliklerin (süper ego) çekişmesinin sonucunda meydana gelmektedir. Bir başka ifadeyle, kişinin kendi istekleri ya da duygularıyla, toplumda kişinin ne yapması gerektiğinin belirleyicisi olan süper-ego'su devamlı çekişme halinde olacaktır. Tam bu noktada, bu çekişmenin devamlılığını engelleyecek, dengeleyici bir olgu şeklinde "ego" karşımıza çıkacaktır. Bireyin sağlığı ve davranışlarının düzenli olması, egonun iyi işlemesiyle alakalıdır. Ego düzenli işlemez ise birey, kendisini devamlı olarak bir çekişme içerisinde bulacak, bu durum da genel anlamda memnuniyetsizliğe ve kendisini değerli görmemesine sebep olacaktır (Özmutlu, 2006, s. 110).

Kişilik, bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden; eğitim-öğretim, çevre ile etkileşim ve deneyimler ile gelişebilen dinamik bir süreçtir. Fakat yapılmış olan araştırmalar, temel kişilik gelişiminin en fazla olduğu zamanın çocukluk ve ergenlik zamanı olduğunu göstermektedir. Benliğin bütün elementleri Rosenberg (1965)'e göre, kişinin çocukluk ve ergenlik zamanlarında kendi değerini bulma yönünde değerlendirilir ve yargılanır (Pelish, 2006, s. 34). George Herbet Mead (1934)'e göre ise, bireyin doğduğu andan itibaren başlayan benlik oluşumu iki boyutta gerçekleşmektedir. Bu boyutlardan ilki, sosyal çevre tarafından bireye biçilen roller sonucunda oluşan benliktir. İkinci boyut ise, bireyin iletişim, tecrübe, almış olduğu eğitim vb. etkenler sonucunda kendisini geliştirerek, sosyal mukayese yapacak duruma gelmesi ve kendi değerinin farkına varmasını ifade eder. Bireyin çevresindeki insanların görüşleri ve kendi kendine yapmış olduğu sosyal mukayese sonucunda kendini biliş, sosyal farklılaşma ihtiyacı ile bireyin kendine özgü özellikler ortaya çıkarmasına neden olur (Göztok, 2007, s. 42). Bu değerlendirmeler ve yargılar sonucunda bireyin özsaygı düzeyi belirlenir.

### **2.1.2.2. Özsaygının Yapısı**

Kendisini iyi tanıyan, gücünü, yeteneklerini ve olanaklarını iyi bilen bireylerde güven duygusu tamdır. Kendisine saygı ve güveni olan tüm bireyler, karşı karşıya kaldığı engelleri rahatlıkla aşabilir ve yaşadığı sorunlara doğru çözümler bulabilir. Güven ve değer ihtiyacına erişen birey; iş yaşamında başarılı olmak, üst kademe yöneticiliğe çıkmak, üstünlük ve etkinlik kazanabilmek için gayret gösterir; saygın, bilinen ve beğenilen bir birey olmak ister. Bu şekilde güven duygusunu geliştirerek,

kendini geliştirebilmek için de gerekli olan gücü bulur. Birey saygınlık ihtiyacını bedensel ve zihni gücü ile veya her ikisi ile beraber doyurmaya çalışır (Zel, 2006:55). Bundan dolayı, kişinin özsaygıyı doyurma gayreti, kişinin ve toplumun gelişmesi ve zenginleşmesi bakımından önemli ve gerekli hale gelir.

Alanyazında özsaygı(self-esteem), benlik (self-concept) kelimesinin alt kolu şeklinde incelenmiştir (Guindon, 2002, s. 207). Bazı araştırmacılar, özsaygı ve özgüveni aynı anlamda kullanmıştır. Özsaygı ve özgüvenle ilgili olarak yapılan tanımlar incelendiğinde; özgüvenin, bireyin karşılaşılan durumların üstesinden gelmeye yararı olacak uygun davranışlar ve değerlendirmeleri ortaya koymaya yarayacak yöndeki yeteneklerine olan inancı olduğu anlaşılır (Bauer, 1970, s. 256). Özsaygı da özgüveni de kapsayacak bir biçimde kişinin sahip olduğu olumlu veya olumsuz özelliklerin farkında olması ve bunları bir değer olarak görmesidir. Daha geniş bir şekilde anlatacak olursak; Maslow (1964)'a göre özsaygı, güç, başarı, yeterlilik, ehliyet, üstünlük, ustalık, özgürlük, bağımsızlık için duyulan arzudur (Guindon, 2002, s. 205). Coopersmith (1986), özsaygının kişinin kendini değerlendirmesi ve bu değerlendirmeleri sonucunda koruyucu (savunucu) tutumlar geliştirdiği karmaşık bir süreç olduğunu belirtmiştir (Pelish, 2006, s. 342).

Tüm bu tanımlardaki ortak nokta, kişinin değişik kaynaklardan ve deneyimlerden elde etmiş olduğu bilgileri anlamlandırması ve kendisi için olumsuz veya olumlu bir değer durumuna getirmesidir. Hayat boyu devam eden deneyimler sonucunda kişi olgunlaşır. Olgun bireyler, gelişme sürecini doğal aşamalar içinde gerçekleştiren birey olarak kendilerini değerli görür, kendilerine saygı duyar ve kendilerini olduğu şekilde kabul ederler. Kısaca özsaygı, kişisel olgunluğun bir göstergesi durumuna gelir (Cüceloğlu, 1996, s. 58).

### **2.1.2.3. Özsaygının Oluşumu**

Özsaygı, benlik gelişiminin önemli bir parçasıdır. Özsaygı ile ilgili değerlendirmeler doğum ile başlar ve ölüm ile son bulur. Fakat özsaygının oluşumu, ergenlik ve çocukluk zamanlarında daha da önemlidir. Yapılmış olan araştırmalar, erişkinlik döneminde genel özsaygı seviyesinin değişim karşısında daha da dirençli olduğunu gösterir (Cüceloğlu, 1996, s. 60). Linton'a göre bireyin ilk deneyimleri, onun kişiliği ve özsaygısının üstünde kalıcı etki yaratır ve benzer deneyimlerle karşı karşıya

kalanlarda benzer kişilik şekilleri meydana getirir (Zel, 2006, s. 58). Bu şekilde bireyin çocukluk ve bilhassa ergenlik döneminde özsaygısının yükselmesi, kendisi ve toplum açısından büyük kazanımlar sağlayacaktır (Bauer, 1970, s. 257).

Burns (1994) özsaygının çocukların temel gelişimlerinin ve kişiliklerinin oluşmasında önemli ve karmaşık bir süreç olduğunu belirtmektedir (Pelish, 2006:342). Bu süreç daha çok çevreden etkilenmektedir. Rosenberg, özsaygının oluşumunda etkili olan dört unsur belirtmektedir. Bunlar, çevrenin tepkisi, toplumsal değer ve tutumların içselleştirilmesi, önem verilen ve ilgi gösterilen alanlarla bireyin özellikleri ve son olarak da bireyin kendi başarı ve başarısızlıklarına olan algısıdır. Maslow (1943) da özsaygıda iki unsur olduğunu belirtmektedir: İlki, bireyin önem verdiği bireylerden görmüş olduğu sevgi, saygı ve kabul edilme, bir diğeri de bireyin yetkinlik ve başarı duygularıdır. Horney (1947) özsaygının, başka kişilerin bireyle ilgili varmış oldukları yargıların neticesinde, bireyin bu yargıları algılaması ve değerlendirmesi ile meydana geldiğini söylemiştir. Rosenberg de özsaygı oluşumu için çevreden alınan tepkilerin önemine değinmektedir (Austin, 2004, s. 61). Bu durumda özsaygı direkt olarak başarı veya başarısızlıkla değil, diğer bireylerin bu duruma vermiş oldukları tepki ile ilgilidir. Kişinin özsaygısı, cinsiyet, etnik köken, yaş, sosyo-ekonomik durum, genetik boyut, sağlık gibi, bireyin kontrolünde olmayan faktörlerle; aile ilişkileri, çocuk yetiştirme yöntemi, eş, arkadaş ve akrabalarla olan ilişkiler vb., ev ve sosyal çevreyle iş hayatında meydana gelen çok sayıda faktörden etkilenmektedir (Austin, 2004, s. 61).

Bireysel gereksinimlerin giderilmesi ile kişi kendini gerçekleştirebilmektedir; bu nedenle temelden başlayarak ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Aksi takdirde doyuma ulaşmak mümkün değildir (Pelish, 2006, s. 343). Bu durum Maslow (1964)'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı" ile açıklanabilir. Maslow, bireylerin ihtiyaçlarını beş düzeyden oluşan, piramit şeklinde hiyerarşik bir yapı içinde açıklamıştır. Piramit yapı içinde herhangi bir düzeydeki ihtiyaçlar karşılandığında, bu ihtiyaçların bireyi güdüleme özelliği ortadan kalkmakta ve bir üst düzey ihtiyaç güdülenmek üzere devreye girmektedir. İlk düzeydeki ihtiyaçlar fiziksel ihtiyaçları oluşturur. Bu ihtiyaçlar genelde, öğrenilmeyen ve içgüdülerden kaynaklanan (açlık, uyku, cinsellik vb.) ihtiyaçlardır. İkinci düzeyde güvenlik ihtiyaçları bulunmaktadır. Güvenlik ihtiyaçları fiziksel güvenliğin yanında duygusal güvenliği de kapsar. Üçüncü düzey sevgi ihtiyaçlarıdır. Bu düzeydeki ihtiyaçlar, sevgi ya da bir grupta yakın ilişki kurma ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Spor faaliyetleri, akşam yemekleri, sinemaya gitmek gibi

aktiviteler sevgi ihtiyaçları düzeyine örnek olarak gösterilebilir. Dördüncü düzey saygınlık/kendini gösterme düzeyidir ve insanların daha üst düzey ihtiyaçlarını ifade eder. Bireyler hem kendilerine hem de başkalarına kendilerini gösterme ve saygınlıklarını arttırma ihtiyacı hissederler. Güç, başarıma duygusu ve statü bu düzey içinde yer alırken; takdir edilme, yükseltme ve başarıyı ödüllendirme gibi davranışlar da bu ihtiyacın karşılanmasında önemli derecede etkilidir. Piramidin en üstünde bulunan beşinci düzeyde ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Bu düzey, düşük, orta ve yüksek olan tüm ihtiyaçların ulaşılmış olduğu son noktayı ifade eder. Son basamakta, bireyler kendi potansiyelinin farkına vararak, bunu kullanma ihtiyacı hissedeceklerdir (Bolat vd., 2016, s. 233-234). Bundan dolayı özsaygının oluşmasında da temel gereksinimlerin giderilmesi gerekmektedir. Özsaygıyı yükseltme gayreti kişinin kendisini yetkin, değerli ve başkaları tarafından sevilen biri olma gereksiniminden meydana gelir. Kısaca özsaygı kendini gerçekleştirmenin bir alt koşuludur (Pelish, 2006, s. 343).

#### **2.1.2.4. Özsaygıyı Etkileyen Faktörler**

Kendisi ile barışık, ruh sağlığı yerinde, çevresiyle uyum içinde, olaylara gerçekçi bakan, sorunlar karşısında mücadeleci olan, farklı düşüncelere açık, özetle özsaygısı yüksek kişilerin yetişmesinde etkili olan çok fazla unsur bulunmaktadır. Bunların neler olduğu ve özsaygıyla ne tür ilişkiler içinde olduklarının ortaya konulması, özsaygının geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

##### **2.1.2.4.1. Biyolojik ve Genetik Özellikler**

Araştırmacılar, genetik özelliklerin kişilerde hangi yapısal özellikleri meydana getirdiğini ve bazı kabiliyet ve özelliklerin kişiye genetik yolla nasıl geçtiğini ortaya koyan araştırmalar yapmıştır. Kişinin bedeni yaşı ile ilgili olarak iskelet, boy, ağırlık, saç ve göz rengi, zekâ, heyecanlılık, duygusallık, direnme ve dayanıklılık gibi birçoğu bedensel, bazısı da zihni ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı fazladır. Bilhassa çocukluk ve ergenlik zamanında bu özelliklerin özsaygıda etkileri daha fazla olmaktadır. (Pelish, 2006, s. 345).

Beden algısının gelişme sürecinde, fiziksel gelişim dışındaki birçok etmenin varlığı, bu algıyı şekillendirerek belli kalıplar içine yerleştirmektedir. Bu etmenler

bireyin benlik gücü, güven duygusu, toplumun bireyin bedenine verdiği değer ve normlar, öğrenme ve olgunlaşma düzeyi gibi hem kişisel hem de toplumsal zemine dayanmaktadır (Bacacı, 2019, s. 11). Bireyin, değerli hissetme, yeteneklerini ortaya çıkarabilme, başarma, beğenilir olma, kabul görme, sevilme, bedensel özelliklerini kabul ve benimseme, özsaygısının oluşması ve gelişmesinde önde gelen unsurlardır (Özcan vd., 2013, s. 108). Toplum tarafından kabul görmüş güzellik ölçütleri, bireylerin, bedenleriyle ilgili olarak ideal görülen ölçülerin dışına çıkma ve bireylerin kendi bedenlerine karşı değerlendirmeler yapmasına yol açabilmektedir. Bireyin kendi bedenini değerlendirme durumu, bireyin kimlik gelişimi ve özsaygı düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Kendisini ve bedenini olumlu açıdan değerlendiren bireyler, çevresi ile kurduğu ilişkilerde daha güvenli ve yaptığı işlerde daha başarılı olabilirken; bedenini olumsuz değerlendiren bireyler, hayatlarının bazı dönemlerinde özgüveni düşük, huzursuz ve güvensiz, kendisini değersiz hissetme durumu söz konusudur (Bacacı, 2019, s. 11). Alanyazın incelendiğinde bu görüşü destekleyen birçok çalışmaya rastlanılmıştır (Eroğlu, 2016, s. 13; Başoğlu ve Kalender, 2021, s. 309; Oktan ve Şahin, 2010, s. 551).

#### **2.1.2.4.2. Aile**

Özsaygı ve aile ilişkisi açıklamaya yardımcı olan Bowlby'in Bağlanma Kuramı, çocuğun annesi ve babasıyla veya sürekli olarak kendisiyle ilgilenen biriyle kurmuş olduğu ilk sosyal ilişkiler bağlamındaki içsel modelin yapısını ortaya koyar. Bebek, çevresinin belirgin özelliklerini özümseyerek birleştirir. Çocuğun psişik hayatının başlangıcı, içsel model tarafından düzenlenerek, bilgileri işlemesine ve o bilgilere tepki verebilmesine olanak sağlar (Trabelsi, 2018, s. 13).

Aile kavramı, anne-baba ve çocuklardan meydana gelen sosyal toplumun temelini meydana getiren yapı taşıdır. Aile biyolojik olarak insanlığın devamlılığını sağlayan, toplumsallaşmanın ilk aşamasının atıldığı, ahlaki, kültürel norm ve değerlerin nesilden nesile aktarıldığı, ruhsal, biyolojik, iktisadi, hukuksal yönleri olan ve doğal olarak kişinin karşılaştığı olduğu ve öğrenime başladığı toplumsal gruptur (Cüceloğlu, 1996, s. 116).

Özsaygı oluşumu, çocuğun dünyaya gelişinden çok önce başlar. Doğumdan önce çocuk, kendi ailelerinin hayallerinde yaratılır ve şekillenir. Dolayısıyla çocukla

örülmüş ilk bağlantılar, ailelerin arzularından meydana gelmektedir. Böylece çocuğun, anne ve babasını üzmemek istemediğinde nasıl davranması gerektiğine dair beklentiler, etkileşime ait ilk konuları oluşturur ve bu konular, özsaygının oluşmasına da katkıda bulunur (Trabelsi, 2018, s. 12). Dolayısıyla olumlu bir özsaygı oluşturmak için başta anne ve baba olmak üzere çocuğun yetişmesinde rol oynayan tüm bireylere büyük sorumluluklar yüklenmektedir (Özmen, 2013, s. 34). Özsaygı oluşum sürecinde çocuk, çevresindeki yetişkinlere bağlı olur. Bu dönemde çocuğa, karşılıksız olarak belirli bir düzeyde bağımsız davranma olanağı verilmelidir. Çocuk tarafından hissedilen bu koşulsuz sevgi, gelecekte oluşacak özsaygısının temelini oluşturacaktır (Trabelsi, 2018, s. 12). Özsaygının, bireyin geldiği aile, anne ve babanın eğitim düzeyleri, meslekleri, ekonomik durumları gibi etkenlerle ilişkili olduğu düşünülmüştür (Gün, 2006'den akt. Özmen, 2013, s. 34).

Otoriter ailelerde, çoğunlukla çocukların düşünce ve duygularının bir önemi bulunmamaktadır. Bu tür ailelerde büyüyen çocuklar çoğunlukla işbirliğinden uzak, problemlili, özgüveni düşük, çekingen ve ilerleyen yaşlarda karar verme durumunda zorluk çeken, insan ilişkilerinde sert davranışlarda bulunan kişiler olmaktadır. Bu tür olumsuz davranışların aksine; karşılıklı saygı ve sevginin öne çıktığı, hoşgörü ve kabul edilmenin, ilgi ve anlayışın egemen olduğu demokratik ailelerde çocuklar, işbirliğine açık, sosyal çevre ile uyumlu, kendilerini ifade eden, meraklı, aktif, yaratıcı, bağımsız kararlar alabilen birey özelliğini sergiler. Bunlar akranları arasında yüksek oranda kabul gören, özgüveni fazla, kolaylıkla egemenlik kurulamayan, başarılı, farklı merakları bulunan kişiler olurlar (Pelish, 2006, s. 346). Alanyazın incelendiğinde bu görüşü destekleyen birçok çalışılmaya ulaşılmıştır (Mangır vd., 1995, s. 680; Duru, 1995; Sarıyüce Körükçü, 2004, s. 8; Koçak vd., 2014, s. 85).

Küçük çocukların özsaygı gelişim sürecinde, anne-baba onayı, yaşlılarının onayından daha etkilidir. Özsaygı üzerindeki anne ve babanın onayının etkisi uzun süre kalıcılık gösterir. Aile onayının etkisi, genç bireyin aile evinden ayrılana kadar devam eder, daha sonra azalır (Harter 1990'dan akt. Trabelsi, 2018, s. 13).

#### **2.1.2.4.3. Sosyal Çevre**

Bütün bireyler, belli bir sosyal program içerisinde yaşar ve tüm yaşamları boyunca toplum ile etkileşim içerisinde kalırlar. Bireyin özellikleri, değer yargısı ve

geleceği ilgili ilgi ve idealleri bu sosyal çevre içerisinde şekillenir. Benlik konusu açıklanırken, bireyin farkında olsun veya olmasın, başka bireylerin kendileri için hazırlamış oldukları belli davranış biçimlerini izlemek zorunda kaldıkları belirtilmiştir. Özsaygı da bireyin sahip olduğu yeteneklerin farkında olması ve özünde kendisini değerli olarak görmesi, olarak tanımlanmıştır. Birey yeteneklerini yararlı olup olmadığını ve bu değerlendirme sonucunda değerli olduğunu anlaması, etkileşimde olduğu çevreden almış olduğu tepkiler ve yansımalarından kaynaklanmaktadır (Karahüseyinoğlu, 2013, s. 64-65).

Araştırmalara bakıldığında; bireyler, hayatlarında önemli yeri bulunan bireylerden aldıkları tepkilere göre kendi değerlerini belirlemektedirler. Örneğin, başarılı davranışlarının karşılığında diğer bireylerden almış olduğu olumlu tepkiler ve yapıcı geri beslemeler bireyin özsaygısı üzerinde olumlu etkiler bırakabilmektedir (Cast, 2002, s. 1058).

Başka bireyler tarafından değerli görülme, kabul görmek ve onlardan olumlu tepkiler almak, özsaygıyı yükseltmektedir. Özsaygının sağlıklı gelişmesi, yalnızca birey ile değil, ilişki içinde olduğu bireylerin kalitesi ile de ilgilidir. Eğer birey, ilişkide olduğu bireylerin zayıflıkları ya da hatalarından ötürü özsaygıda olumsuz yönde bir baskı olduğunu kavrayabilirse, kendisini değerli hissedecek yeni ilişkiler arayıp geliştirerek, kısaca sosyal çevresini değiştirerek bu durumdan kurtulabilmektedir (Pelish, 2006, s. 346-347).

### **2.1.2.5. Özsaygıyla İlgili Diğer Kavramlar**

#### **2.1.2.5.1. Özgüven**

Özsaygıyla özgüven kavramları genellikle birbirleri yerine kullanılmış olsa bile, özsaygı özgüveni de kapsayan bir farkındalık ve değerli olma olgusudur. Bireyin yüksek özsaygısı, özelliklerinin ve yeteneklerinin farkında olduğunu, iyi veya kötü bunlarla kendisini değerli ve mutlu hissedebildiğini, özetle, kendisi ile barışık olduğunu ifade eder. *Özgüven* de başarıma hissinin ön plana çıktığı, kişinin sahip olduğu kabiliyet ve yeteneklerini gerektiğinde soğukkanlı ve cesaretli biçimde kullanarak güçlüklerin üstesinden gelebileceğine dair olan beklentisidir (Guindon, 2002:207). Özgüven, insanın doğduğu andan itibaren gelişen, aile, okul ve iş hayatı



süresince yaşanan olaylardan etkilenen, yaşamın her anında duyulan bir ihtiyaçtır; kısaca kişinin kendine duyduğu güvendir. Bu kavram, bireyin gerçekleştirmek istediği faaliyetlerde kendine duyduğu güven ve inanç olarak da ifade edilebilir (www.tdk.gov.tr). Hollenbeck (2004) özgüveni, kişinin yeteneklerine olan yargısı şeklinde tanımlanırken, özsaygı, kişinin kendisini sevmesi ve değerli kılması, şeklinde tanımlanmış ve özgüvenin de özsaygı gibi gelişim gösterebileceğini ve liderin performansı üstünde dolaylı ve doğrudan etkisinin bulunduğunu belirtmiştir (Hollenbeck, 2004, s. 267).

Lindenfield (2011), özgüveni, iç güven ve dış güven olarak ikiye ayırmaktadır. Bireyin kendinden memnun ve kendi ile barışık olması gibi duygu ve düşünceler iç güven olarak tanımlanır. Kendini sevme, tanıma, olumlu düşünme ve hedef koyma gibi unsurlar iç güveni oluşturmaktadır. Bireyin kendinden memnun olma davranışlarını çevresine sergilemesi dış güveni ifade eder. İletişim yeteneği ile duyguları kontrol edebilme davranışı gibi etkenler de dış güveni oluşturmaktadır (Merey, 2010).

Cash (2002), bireyin dış görünüşü ile özgüveni arasında bir benlik şema teorisi olduğunu savunur. Buna göre, birey fiziki özelliklerinin de içinde bulunduğu, kendisinin birçok yönüyle ilgili bir şema geliştirir. Bu şema bireyin çocukluk deneyimleri, içinde bulunduğu kültürün özellikleri ve biyolojik etkenlerle yakından ilişkilidir ve bireyin bugünkü davranışlarını ve gelecek yaşantısını etkiler. Dolayısıyla bireyin şemasında dış görünüşüne verdiği değer, özgüveni ile doğru orantılıdır; bu da dış görünüş ile özgüven arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir (Merey, 2010).

#### **2.1.2.5.2. Kendini Gerçekleme**

*Kendini gerçekleştirme* sosyal durumla kişiliğin birbirleriyle uyumu ve birbirini doğrulamasıdır. Kişiliğin doğrulanması, değer ve yeterlik hissinin ortaya çıkmasını ve özsaygının yükselmesini sağlar. Grup tarafından kimliğin gerçekleştirilmesi, kişinin kabul edildiğinin ve değerli olduğunun göstergesidir; bu da özsaygıyı artırır. Özsaygı adeta bir savunma mekanizması şeklinde çalışır; kişiliğin tanınmadığı ya da onaylanmadığı durumlarda, geçmiş başarılı deneyimler ışığında bireyin kendisine olan saygısı tampon görevi görerek tanınmaktan dolayı ortaya çıkacak stres durumunu azaltır.

Özsaygı, bir yanıyla da adeta enerji rezervi gibidir. Diğer rezervler gibi özsaygı da kullanıldığında tükenir. Bu rezervlerin dolması, başarılı kişilik gerçekleştirilmesiyle olur, aksine bu gerçekleştirme başarısız olursa tükenir. İnsanlar kişiliklerini gerçekleştirebilecek ortamlar (gruplar) ararlar ve bu anlamda sorunlu durumlardan da sakınırlar (Cast, 2002, s. 1059). Kendini gerçekleştirme süreci özsaygıyı geliştirir ve bu da bireyin ve grupların ayakta kalmasını sağlar.

### 2.1.2.5.3. Özyeterlilik

Bandura (1977)'nin sosyal öğrenme kuramını geliştirerek oluşturduğu *özyeterlilik* kavramı, sosyal bilişsel kuramın temel kavramlarından biridir. Bandura (1977) *özyeterlilik* kavramını, “bireyin gelecekte karşılaşması olası güç durumların üstesinden gelmek amacıyla yapması gereken işleri örgütleme ve icra etme konusundaki bireysel yeteneklerine olan inancı” olarak tanımlamaktadır (Akın, 2022, s. 11). Başka bir ifadeyle, Wood ve Bandura (1989)'a göre özyeterlilik, belirli bir durum karşısında bireyin motivasyonel, bilişsel ve davranışsal yeteneklerini kullanabileceğine dair olan inancıdır. Bireyin, istediği sonuçlara ulaşmak için, sadece yeteneklere sahip olması yeterli değildir; aynı zamanda bu yeteneklere sahip olduğuna olan bilince de ihtiyacı olmaktadır (Bandura, 1997'den akt. Söylemez, 2019, s. 32). Bu doğrultuda, bir bireyin belirli bir performansı gösterecek yeteneklere sahip olduğu halde, bu yeteneklere sahip olmadığı yönünde şüphe duyduğunda, yeterli performansı gösteremeyerek başarısız olmasını açıklamaktadır. Bireylerin, kendi yeteneklerinden şüphe etmeleri ve kendilerini sınırlandırmaları, performansları üzerinde olumsuz etkiye sebep olmakla birlikte, yeteneklerinin farkında olmaları performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Söylemez, 2019, s. 32).

Özyeterlilik ve özsaygı arasındaki en önemli fark bu iki kavramın kapsadığı etki alanlarıdır. Özsaygı, bir bireyin kendisine ait öz değerlendirmelerini ifade ederken, özyeterlilik ise bireyin bir görev veya durum hakkında kendi yeteneklerine olan inancıdır. Özsaygı kavramı bireyin kendini değerlendirmesinde daha genel ve sabitken; özyeterlilik, bireyin edindiği yeni bilgiler ve tecrübelerle zaman içinde değişen dinamik bir yapıya sahiptir. Özsaygı, genellikle farklı kişisel özellikler hakkındaki algılardan türetilmiş ve bireyin kendi içine olan bakış açısını yansıtan değerlendirmelerdir. Buna karşılık bir birey bazı görevlerde (örneğin teknik bir

problemin çözülmesi gibi) yüksek özyeterliliğe sahip olduğunu düşünürken, bir başka görevde (örneğin teknik bir rapor yazılması gibi) düşük özyeterliliğe sahip olabilir. Ancak bireyin çeşitli durumlar karşısında duyduğu özyeterlilik inançları genel özsaygı düzeyini etkilememektedir (Stajkovic ve Luthan, 2003'ten akt. Durmaz ve Ören, 2017, s. 114-115).

### **2.1.2.6. Örgüt Temelli Özsaygı Kavramı**

1979 yılında Tharenou, özsaygı kavramının birçok genel anlamı dışında daha özgül şekilde ele alınmasının uygun olacağını ileri sürmüştür (Dyne vd., 2000, s. 7). Bu nedenle özsaygı kavramının özgül bir türü olan '*Örgüt Temelli Özsaygı Kavramı*' kavramı ortaya çıkmıştır (Gardner vd. 2004, s. 310). Örgüt temelli özsaygı; bireyin, bir örgütün üyesi olarak kendi özsaygısına duyduğu ihtiyacın ne derece karşılandığını ve bulunduğu ortamda kendi değerine ilişkin bireysel algısını ifade etmektedir. Örgüt temelli özsaygısı yüksek olan işgörenler, kendilerini örgüt için önemli ve yeterli olarak değerlendirirler. Örgüt için önemli olduklarını, örgütte fark yarattıklarını düşünürler ve örgütleri onlar için önemlidir (Dyne vd., 2000, s. 7).

Örgüt temelli özsaygı, işgörenlerin örgüt içerisinde birtakım roller üstlenerek, gereksinimlerini tatmin edebilmeleri inancı, olarak tanımlanmaktadır (Güney vd., 2007, s. 194). Örgüt temelli özsaygının en önemli belirleyicileri; çalışılan ortamın yapısı, önemli roller üstlenmiş bireylerden gelen sosyal mesajlar ve de kişisel deneyimlerdir (Uçar, 2009, s. 28). Örgüt temelli özsaygı düzeyi yüksek işgörenler, kendini değerli, faydalı, etkili, yeterli, kişisel doygunluğa ulaşmış ve örgütün bir üyesi olarak görürler (Yıldırım, 2003, s. 381).

Korman (1970) bireyin kendisini yeterli ve gereksinimleri tatmin olmuş biri olarak değerlendirmesini, örgüt temelli özsaygı olarak tanımlamaktadır. Gardner vd., (2004) örgüt temelli özsaygıyı; işgörenin parçası olduğu örgütün ihtiyaçlarını karşılama düzeyine ve yetkinlik düzeyi ile ilgili kendi hakkındaki inancı olarak açıklamaktadır. Özsaygı kavramının genel tanımında olduğu gibi örgüt temelli özsaygı ihtiyacı da artık Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin önemli bir parçasıdır. Özsaygı seviyesi yüksek işgörenler genelde kişisel anlamda yeterliliğe sahip ve kendilerini örgüt içerisinde önemli ve etkili bireyler olarak

görürler. Bu bireylerin örgütte kendilerini değerli olarak algılamaları, çevre tarafından takdir görmelerinden, tanınmalarından ve prestij sahibi olmalarından kaynaklanır (Yıldırım, 2015, s. 380).

### 2.1.3. Sinizm ve Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizm (Kinizm), İlkçağ Antik Yunan felsefesinde yeni bir ahlak görüşü, düşünce okulu ve yaşam biçimi geliştiren (Cevizci, 1999, s. 510) aynı zamanda Sokrates'in öğrencilerinden olan Antisthenes'le Diogenes'in oluşturdukları Sokratesçi Öğreti'ye verilen isimdir (Hançerlioğlu, 1999, s. 219). Sinizm, Yunanca kyön kelimesi yani köpek kelimesi ile ilişkilendirilmektedir. Sinizimin Atina'da felsefe ve bilimin öğretildiği kinizmden geldiği belirtilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 285). Etimolojik köken olarak sinizm, önce "Zynismus" daha sonra ise "kynismus" kelimelerinden türetilmiştir. Bugün ise literatürde "Cynicisim" olarak kullanılan kelime köken itibariyle aşağıdaki iki şekilde ele alınmaktadır:

- Sinizm (kinizm), Antik Yunan'da Antisthenes'in çalışma salonunun ismi olan "Kynosarges" kelimesinden türemiştir. Antisthenes, Sokrates'in ölümünden sonra Kynosarges Gymnasion'da ders vermeye başlamış, bu nedenle okul, Kinikler Okulu adını almıştır (Shea, 2009, s. 7).
- Diğer bir görüşe göre sinizm, Antisthenes'in felsefesini reddeden ve küçümseyen Diogenes tarafından "kyon" (köpek) kelimesinden türetilmiştir (Shea, 2009, s. 7). Sinoplu bir genç olan Diogenes, Antisthenes'e yanaştığı zaman sopayla dövülerek kovulmuştur. Diogenes direnmiş ve Antisthenes'in söylediklerine uyararak her şeyden elini eteğini çekerek bir köpek gibi yaşamaya başlamıştır. Bu şekilde öğretiye köpeksi adının verilmesinin Diogenes yüzünden olduğu varsayılmıştır (Hançerlioğlu, 1999, s. 219).

Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanıma baktığımızda sinizm "*İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm*" olarak ifade edilmektedir. Sinizmin esas inancı; dürüstlük, adalet ve içtenlik parametrelerinin kişisel çıkarlar bakımından kullanılması yönündedir. Sinizm; şüpheci, inançsız, güvensiz gibi olumsuz sözcükler ile yakın anlamlara sahiptir (Erdost vd., 2007, s. 1).

Andersson (1996) sinizmi, umutsuzluk, istifa, yabancılaşma, umut eksikliği, başkalarına güvenmeme, şüphe, hayal kırıklığı, tükenme vb. gibi birçok olumsuz etken ile ilişkilendirmiştir. Dolayısıyla sinizm; *“bireyin özel ya da genel tüm ilişkilerinde sergiledikleri umutsuzluğa, hayal kırıklığına ve kişi, grup, örgüt, ideoloji ya da toplumsal sözleşmeye karşı geliştirilen bir güvensizlik haline işaret eden tutum”*, olarak tanımlanabilir (Andersson, 1996, s. 1399).

Sinizmi benimseyen kişilere ise sinik (kinik) adı verilmektedir. Sinikler, kişilerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine ve bunları her şeyin üzerinde tuttuğuna inanan ve bu nedenle de herkesi çıkarıcı olarak kabul eden kimselerdir (Andersson ve Bateman, 1997, s. 449-469).

Siniklerin özellikleri şu şekilde belirtilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014):

- Yalan söylemenin ve başka kişilerden faydalanmanın bireylerin temel karakteri olduğunu düşünürler;
- Kişilerin tercihlerine bakarak, onların bencil olduklarını ve davranışlarının güvenilir olmadıklarını ifade ederler;
- Ruhsal nesne ile ilgili deneyimlerini paylaşırken kendi yorumlarını da ekleyerek belirli bir mizah kullanmayı da tercih etmektedir.

Sinizm örgütsel anlamda karşımıza örgütsel sinizm kavramı ile çıkmaktadır. 1990’lı yılların başından itibaren araştırmalarda odak noktası olmaya başlayan örgütsel sinizm, psikoloji, sosyoloji, felsefe gibi birçok disiplinde yer alarak kavramsallaştırılmıştır. Örgütsel sinizmin belirli bir tanımı bulunmamakla beraber yapılan bazı tanımlar aşağıda tablo olarak verilmiştir.

Yazarlar	Yıl	Tanım
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinik, bilgi, örgütsel ayaklanmalar, kararlar ve kuralları özgecilik davranışındaki iyiliğinin veya samimiyetinin inkâr edilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989, 1991	Sinizm, bencilliğin insan doğasının merkezinde olduğu genel inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, otoriteye karşı olumsuz bir tavidir.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Değişim liderlerinin yetersiz, tembel ya da her ikisinin de olması ve gelecekteki örgütsel değişimlerin başarısı hakkındaki inancıyla birleştirir.
Andersson	1996	Sinizm, bir bireyin, bir grubun, sosyal sözleşmenin ya da örgütün hayal kırıklığı ve hayal kırıklığı ile olumsuz duyguları ile şekil olan genel ve özel bir tutumdur.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Sinizm, değişim liderlerine karşı güven kaybı, tembel ve yeteneksiz olarak nitelenmek ve değişim çabalarının başarısız olasılığına dair karamsarlığa kapılmak olarak tanımlanır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgütün dürüstlükten yoksun oluşuna örgütlenmeye karşı olumsuz etkilere ve eleştirel davranışa sahip olduğu inancını içeren tutumdur.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, hem güvensizlik hem de düşmanca başka bir bireyin duygularını karalamayı içeren ahlaki karar vermenin özel ve genel bir boyutunu kapsamaktadır.
Johnson ve O'LearyKelly	2003	Örgütsel sinizm, örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı şeklinde tanımlanmaktadır.
O'Brien vd.	2004	Sinizm, psikolojik çıkış ve ayrılma şeklinde tanımlanmaktadır.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da bir eylem için, başkalarının belirtilen veya ima edilen güdülerine inançsızlığı olarak tanımlanır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerin ve diğer sosyal kurumların vicdandan yoksun olmaları ve sadece kendilerine hizmet veren inancını kapsamaktadır.
Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, örgütün güdülerini ve eylemlerini, eleştirel bir şekilde değerlendirilmesinden kaynaklanan bir tutumdur.

### Şekil 2: Örgütsel Sinizm Tanımları

**Kaynak:** Naus, 2007'den akt. Kalağan, 2009, s. 40.

Özetlemek gerekirse; örgütsel sinizm, inanç, duygu ve davranışsal eğilimlerden meydana gelen bir tutum olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle, örgütsel sinizm, insanların örgütün dürüst olmadığı ile alakalı birtakım inançları, örgüte karşı hissetmiş olduğu duyguları ve örgüte karşı çeşitli davranışsal eğilimleri olduğunu gösterdiği oranda sinik kabul edildiği, çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Dean vd., 1998, s. 345).

Yapılan bu tanımlar dikkate alındığında örgütsel sinizm ile ilgili pek çok özellik ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kırboğa, 2017, s. 36-37):

- Sinik kişiler, örgüt içerisinde iş yerlerini küçümsemeleri ile bilinirler. Mizahlarını iş ve kişisel çıkarlar doğrultusunda kullanırlar.

- Örgütlerdeki değişim çabaları sinikler tarafından başarısızlık olarak ifade edilir.
- Kişilere ya da örgüte yönelik sinizm sıklıkla diğer nesnelere de aktarılabilmektedir.
- Örgütsel sinizm, sadece belirli iş dalları ile sınırlandırılmış değildir.
- Sinizm genellikle insan davranışları ile ilgili olumsuzlukları yansıtır. Örgütsel sinizm ise örgütte bir bütünlük olmadığına olan inançtan kaynaklanmaktadır. Örgütsel sinizm bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak üç boyuttan oluşan olumsuz bir tutum olarak değerlendirilmektedir.
- Örgütsel sinizm kişilik temelli değil, sonradan öğrenilmiş bir tepki olarak ifade edilmektedir.

### 2.1.3.1. Örgütsel Sinizmin Boyutları

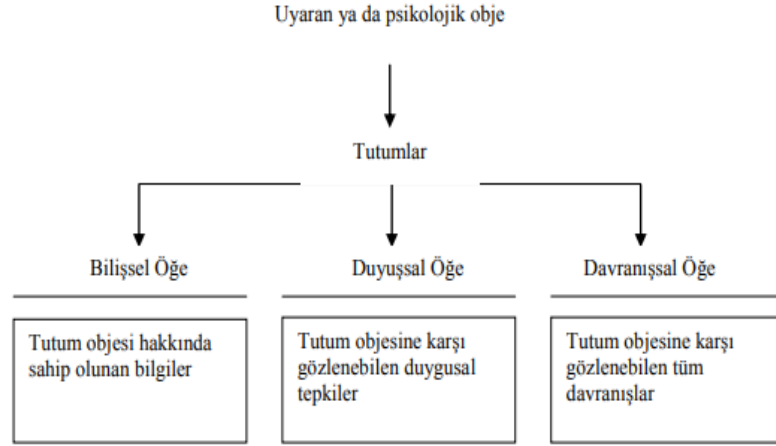
Örgütsel sinizmin boyutlarını tutumlar çerçevesinde açıklaya çalışan Olson ve Zenna (1990), bireylerin, herhangi bir durum karşısında duygu, düşünce ve davranışlarıyla oluşturmuş olduğu eğilimleri tutum olarak ifade edilmektedir. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), örgütsel sinizmi duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluşan bir tutum olarak değerlendirmiştir. Tutum kuramı, genel olarak örgütsel sinizmi anlamak için bir çerçeve oluşturmaya yardım eden önemli bir çalışmadır (James, 2005'ten akt. Gün, 2015, s. 19).

*Tutum kuramı*; tutumların bir uyarıcı tarafından duygusal, davranışsal ve bilişsel bilgiler temelinde bir değerlendirme boyutu üzerinde sınıflandırılmasını ya da kategorilere ayrılmasını içermektedir. *Duyuşsal boyut*, bireyin tutum nesnesine yönelik oluşan duygu ve heyecanlarından, özellikle de olumlu ve olumsuz değerlendirmelerinden oluşmaktadır. *Davranışsal boyut*, bireyin tutum nesnesine karşı olumlu veya olumsuz bir yönde davranma eğiliminden oluşmaktadır. *Bilişsel öge* ise, bireyin bu belirli tutum nesnesine ilişkin olarak olgu, bilgi ve inançlarını da içeren düşüncelerinin bütününe ifade eder (Sezgin vd., 2016'dan akt. Kırboğa, 2017, s. 41).

Dean vd. (1998)'e göre örgütsel sinizm, "Bir kişinin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif bir tutumdur." (Dean vd., 1998, s. 345).

Bu boyutlar (Dean vd., 1998, s. 345);

1. Örgütün dürüst olmadığına dair inanç,
2. Örgüte yönelik olumsuz duygular besleme ve
3. İlk iki maddedeki inanç ve duygulara paralel olarak örgüte karşı kötüleyci, aşağılayıcı ve eleştirel tutum ve davranışlar gösterme eğilimidir.



**Şekil 3: Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Kaynak: Kağıtçıbaşı, 1999'dan akt., Kalağan, 2009, s. 44.

#### 2.1.3.1.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, örgütte yapılan uygulamaların dürüstlük ve adaletten eksik olması inancını kapsamaktadır. Sinikler, örgütlerde bu unsurların çoğunlukla bulunmadığına ve ahlak dışı davranışların prensip durumuna geldiğine inanmaktadır. Sinikler, kişilerin tutumlarında güvenilmez ve tutarsız olduğunu düşünebilirler (Kutanis ve Dikili, 2012, s. 273). Bu boyut kapsamında bakıldığında, örgüt yöneticilerinin her hamlesi örgütün çıkarlarına yönelik değil, sadece yöneticinin kişisel çıkarları içindir. İşgören açısından örgüt yöneticilerinin davranışları tutarsız ve güven vermemektedir. İşgörenler, kendilerine karşı bütün tutum ve davranışların altında gizli bir niyet olduğunu düşünürler (Gün, 2015, s. 13).

#### 2.1.3.1.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunda işgörenin içinde bulunduğu örgüte karşı olumsuz duyguları ortaya çıkmaktadır. Sinizm, düşünce ve inançlarla beraber



örgütüyle ilgili nesnel bir durum gösterme, küçümseme, kızgınlık, nefret duyma vb. soyut tepkileri içermektedir (Akpolat ve Oğuz, 2015, s. 948). Dean ve arkadaşlarının (1998) bu kapsamda açıkladığı sinikler, sadece örgütleri ile ilgili inançlara değil, duygularla ilgili bazı deneyimlere sahip oldukları açıklanmaktadır (Kutunis ve Çetinel, 2010, s. 188).

Örgüt içindeki bireylerin tutumları aynı zamanda işgörenin tutumuna yönelik duygusal tepkileri de beraberinde getirir. İşgörenlerin sinizm düzeyine bağlı olarak geliştirdiği tutumla birlikte çeşitli duygular deneyimlenebilmektedir. Bu duygulara örnek olarak örgütü küçümsemek, örgüte karşı öfke beslemek vb. verilebilir. Aynı zamanda işgörenler, çalıştıkları örgütü düşünürken sıkıntı, tiksinti ve hatta utanç yaşayabilmektedirler. Bir diğer durumda, sinikler örgütlerini kendi zihinlerinde belirlediği kıstaslara göre değerlendirmekte ve kendilerini üstün gördüklerinden örgütte çeşitli eksiklikler bulmaktan gizli bir zevk almaktadırlar. Bu durumda, örgütsel sinizm sadece işgörenlerin örgütle ilgili inançlarını değil, aynı zamanda örgütü ile ilgili deneyimledikleri birçok farklı duygudan oluşur (Brandes, 1997, s. 31).

#### **2.1.3.1.3. Davranışsal Boyut**

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu olumsuz ve genellikle eleştirilen davranışsal eğilimleri tanımlamaktadır. Davranışsal boyutun en belirleyici özelliği örgütleriyle alakalı güçlü eleştiri ifadeleridir. Sinik işgörenler, mizah anlayışlarını bilhassa küçümseyici davranışlarını sinik davranışlarını göstermek için kullanırlar. Bu şekilde işgörenler olayları ifade ederken sinik davranışlarını belli edebilirler (Kutunis ve Dikili, 2012, s. 273).

Belirtilen bu boyutlarla örgütsel sinizm iş tatmini, örgüte bağlılık, güven ve yabancılaşma gibi diğer kavramlardan ayrılmış olmaktadır. Mesela, iş tatmini olumsuz duyguları içermiş olsa bile aslında örgütlere değil işle ilgili bir tutumdur (Kart, 2015, s. 84).

#### **2.1.3.2. Örgütsel Sinizmin Türleri**

Günümüze kadar yapılan örgütsel sinizm çalışmalara bakıldığında örgütlerde en fazla karşı karşıya kalınan beş sinizm türünden bahsedilmektedir (Delken, 2004, s.

14). Örgütsel sinizm, kişilik sinizmi, işgören sinizmi, toplumsal/kurumsal sinizm, mesleki sinizm ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş farklı şekilde sınıflandırılarak örgütsel sinizm başlığı altında incelenmektedir. Bunun sebebi, beş sinizm türünün de örgütlerde ve bireylerin iş yaşantılarında görülüyor olmasıdır. İşgörenlerin örgüte yönelik olumsuz inanç, duygu ve davranışlarını içeren bu türler aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

#### 2.1.3.2.1. Kişilik Sinizmi

Sinizmin türlerinden biri olan kişilik sinizmi, bireylerin olumsuz tutumlarını göstermektedir. İnsanlar kendilerini ve diğer insanları kendi zihin süzgecinden geçirerek algılamakta ve yorumlamaktadır. Bireyler, bu düşünme şekli sonucunda ise tutumlar geliştirirler ve bu tutumlar, karakterin önemli öğelerinden biri olarak görülmektedir. Bireylerin, benimsediği 7 temel tutum çeşidi bulunmaktadır. Bunlar: “*Realizm, İdealizm, Ruhsallık, Stoacılık, Pragmatizm, Şüphencilik ve Sinizmdir*” (Encyclopaedia Britannica, 1997’den akt. Erkara, 2019, s. 42).

Sinizmi benimseyen bireylerin kişilik özellikleri üç unsurlu bir yapı olarak açıklanmaktadır:

- Bireyin kendisi dışındaki kişilerin “*inançlarına, ideallerine, düşüncelerine ve değer yargılarına karşı*” küçümseyici ve alaycı bir tutum benimsemesi,
- Bireylerin bencil, sahtekâr ve aldatıcı olduğuna dair bir inanca sahip olması,
- Her durumda en kötüyü düşünmek ve sürekli kötümser bir ruh hali içinde olmak (Neuvonen vd., 2014, s. 2220).

Alanyazında kişilik sinizmini ölçmek için ağırlıklı olarak Cook ve Mendley (1954)’in “*Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri*” kullanılmaktadır. Cook ve Medley (1954)’e göre sinizm, bireyin çevresindeki kişilere karşı ani sinir, tahammülsüzlük, kırılğan ve güvensiz hissetme gibi davranışlar göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Smith vd, 1988’den akt. Erkara, 2019, s. 43). Cook ve Medley (1954)’in yaptıkları araştırmada bu özelliklere “*düşmanlık*” kavramını eklemiş olmaları, alanyazına “*sinik düşmanlık*” kavramının eklenmesine olanak sağlamıştır (Dean vd., 1998, s. 342).

“*Sinik güvensizlik*” olarak da açıklanan “*sinik düşmanlık*” kavramı, sinik bireylerin diğerleri hakkında negatif düşünce ve değerlendirmeler sergilemesi olarak ifade edilmektedir (Stavrova ve Ehlebracht, 2016’dan akt. Erkara, 2019, s. 43).

Tokgöz ve Yılmaz (2008)’e göre kişilik sinizmi, bireyin doğduğunda sahip olduğu ve karakteristik özelliklerine dayanan bir sinizm türü olarak belirtilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 289). Graham (1993)’a göre ise kişilik sinizmi “*Etrafındaki kişileri gamsız, yalana yatkın, güven vermeyen, sorgulayıcı, zalim ve çıkarları doğrultusunda hareket eden*” şeklinde ifade edilmektedir (Brandes, 1997’den akt. Erkara, 2019, s. 43-44).

#### **2.1.3.2.2. İşgören Sinizmi**

*İşgören sinizmi*, örgüt içerisinde yöneticilere, işgörelere ya da diğer unsurlara duyulan öfke, hayal kırıklığı ve ümitsizlik duygusuyla birlikte küçümseme ve güvensizlikle ilişkili olan bir davranıştır. İşgören sinizmi büyük ölçüde, birlikte çalışanların doğruluk ve güvenilirliğini sorgulamayla ilintilidir (Kutunis ve Dikili, 2012, s. 272). Cartwright ve Holmes (2006)’ya göre işgören sinizmi, bir işgörenin örgüte, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve diğer objelere karşı engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı nedeniyle takındığı olumsuz tutum olarak tanımlanmaktadır (Torun, 2016, s. 56).

Sinikler yöneticilerinin teşviklerine asla güvenmezler ve karşlarına çıkan ilk fırsatta işverenlerin kendilerini sömüreceklerine inanırlar (Kanter ve Mirvis, 1989’den akt. Torun, 2016, s. 57). Üst düzey yöneticilere yapılan ödemeler, zayıf örgütsel performans ve işten çıkarılacak olma ihtimali vb. işyeri sinizminin bazı göstergeleridir. Örgütsel vatandaşlık davranışının azalması ve etik olmayan isteklerini yerine getirme niyetindeki azalma, sinizmin sonuçları arasındadır (Anderson ve Bateman, 1997, s. 449). Örgütlerde işgören sinizminin önlenmesi; eşit terfiler yapılması, örgüt içerisinde açık iletişimin olması, çalışma saatlerinin ve koşullarının iyileştirilmesi vb. uygulamalarla mümkün olabilmektedir (Abraham, 2000, s. 272).

### 2.1.3.2.3. Toplumsal/Kurumsal Sinizm

*Toplumsal/Kurumsal Sinizm*, bir ülkedeki bireylerin devlet yönetimlerine olan güvensizliğinden kaynaklanmaktadır. Toplumsal sinizm, toplum ile birey arasındaki psikolojik sözleşme ihlallerinden meydana gelmektedir. Eğer bir birey toplumsal sinizm yaşıyorsa, onun bireyin mutlaka beklentilerinin karşılanmadığı gözlemlenmektedir (Pelit ve Pelit, 2014, s. 78). Bu durumun sonucunda, ortaya çıkan toplumsal/kurumsal sinizm, toplumdaki bireylerin kendilerini haksızlığa uğramış hissetmesi, güvensizlik duyması ve toplumun diğer bireyelerine olan inancın sorgulanması olarak ifade edilmektedir (Gün ve Başkan, 2017, s. 363).

Toplumsal sinizmin en önemli özelliği, işgörenlerin kendilerini sosyal ve ekonomik kurumlardan kendini ayırıştırarak, geleceklerine yönelik olarak bu kurumları suçlu bulmalarıdır. Bu bireylerin geleceğe dönük ümitlerinin ve beklentilerinin olmaması, kısa dönemli planlara odaklanmalarına neden olmakta ve örgütsel katılım düzeylerini düşürmektedir. Bu durumda birey, iş arkadaşlarını kıskanmakta, yaptıkları işler ile alay etmekte ve iş arkadaşlarının başarılarını bağlantılarına veya şanslarına bağlamaktadırlar (Abraham, 2000, s. 271).

### 2.1.3.2.4. Mesleki Sinizm

*Mesleki Sinizm* aynı zamanda iş sinizmi olarak da adlandırılmaktadır ve yapılan mesleğin veya işin içeriğine duyulan sinizm olarak tanımlanmaktadır (Kutanis ve Dikili, 2010, s. 272). Mesleki sinizm ile örgütsel sinizmin kapsamı birbirinden farklıdır. Naus (2007) bu farkı “bağlam” ve “içerik” üzerinden açıklayarak mesleki sinizminin işin içeriği ile örgütsel sinizmin ise örgüte ait unsurlarla ilgili olduğunu belirtmektedir (Torun, 2016, s. 59).

Mesleki sinizm yaşayan işgörenler işlerini baskı altında yaptıklarını, işlerinin ödüllendirilmediğini ve fazla çaba göstermeye değer olmadığını ayrıca işlerinin sıkıcı olduğunu düşünmektedirler (Andersson, 1996, s. 1397). Bu durum sonucunda ise işlerine karşı umursamazlık, duygusuzluk vb. durumlar görülmektedir (Abraham, 2000, s. 273). Ayrıca bu sinizm türüne sahip olan bireyler, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara veya kaynakların yetersizliğine dayandırdıklarında sinizm, örgütsel anlamda da büyüyebilmektedir (Naus, 2007, s. 13).

### 2.1.3.2.5. Örgütsel Değişim Sinizmi

*Örgütsel değişim sinizmi*, başarısız olan değişim çabalarına yönelik bir tepkidir. Bu tepki, gelecekte de sarfedilecek çabaların başarısız olacağına dair karamsarlık ve değişim sağlayacak olan bireylerin de tembel ve yeteneksiz olduğu inancını içermektedir. Değişme çabasının başarısız olduğunu gören işgörenler, hayal kırıklığına ve ihanete uğramış gibi hissederler. Gelecekteki değişim çabalarının da başarısız olacağına dair kötümserlik, onları uğrayacakları hayal kırıklığına karşı koruyan bir savunma mekanizması gibi çalışır (Abraham 2000, s. 272).

Bu sinizmin olası sebepleri, işgörenlerin verilen bilgilerde eksiklik hissetmesi, astların üstlerinin iletişiminde ve kendilerine gösterdikleri saygıda yetersizlik hissetmesi ve işgörenlerin alınmış olan kararlara dâhil edilmemesi vb. sıralanabilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014, s. 79).

### 2.1.3.3. Örgütsel Sinizmin Kuramsal Temelleri

Örgütsel sinizmin açıklanmasında, aşağıdaki açıklanan bazı sosyal psikoloji kuramlarından yararlanılabilir:

#### 2.1.3.3.1. Beklenti Kuramı

Süreçlere göre güdülenme kuramları içerisinde yer alan Beklenti Kuramı 1930 ve 1940 yılları arasında Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal araştırmalarına dayanır (Çiftçi, 2013, s. 28). Tolman'ın, hayvan davranışlarını, Lewin'in ise insan davranışlarını inceledikleri araştırmalarda, canlıların çevre ile kurdukları ilişkilerin en önemli unsurunu geleceğe dair beklentilerin oluşturduğunu ve buna göre kararlar aldıkları sonucuna ulaşmışlardır (Anık, 2007, s. 136). Son zamanlarda yapılan çalışmalar ile kuramın yapısı daha da genişleterek işgören davranışını inceleme, yorumlama veya değerlendirme gibi konularda yol gösterici olabilmektedir (Ambrose ve Kulik, 1999'den akt. James, 2005, s. 11). Bu kuramın ilk sistematik gösterimini ise, Vroom (1964), güdülenmeyi açıklamada eksik bulduğu kapsam kuramlarına bir alternatif olarak ileri sürmüştür. Vroom'un ileri sürdüğü bu beklenti kuramı, örgütsel davranışla ilgili olarak alanyazında kabul gören bir kuram halini almıştır (Çiftçi, 2013, s. 28).

Vroom (1964)'un kavramsallaştırdığı Beklenti Kuramına göre bireyler, beklenti, araçsallık ve değer olarak ifade edilen üç bileşenin çarpımsal fonksiyonu tarafından güdülenmektedir (James, 2005, s. 11). *Değer*, bireyin olası bir sonuca dair duyuşsal güdülenimini ifade eder. Bireyin bir sonuca yönelik olarak harekete geçmesi, amacın değerini olumlu kılarken, harekete geçmekten vazgeçmesi ise olumsuz olduğuna işaret eder. Eğer, her iki sonuç arasında bir fark yok ise, değer sıfırdır. Bireyin seçenekler arasında yapmış olduğu bu seçimin niteliği, sonuçların gerçekleşebilme olasılığına dair inancıyla ilintilidir. Vroom (1964) bu inancı, *beklenti* veya *özel olasılık* şeklinde ifade etmiştir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 6). *Araçsallık ise*, bireyin yaptığı iş konusunda göstermiş olduğu performansın çeşitli ödüller ile sonuçlanacağı konusundaki olasılık tahmini olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2016, s. 23).

Beklenti Kuramı, Vroom (1964)'a göre dört varsayımdan oluşmaktadır. Bu varsayımlardan ilki, bireylerin örgütlere, ihtiyaçları, güdeleri ve geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan beklentileri nedeniyle katılmasıdır. Bunlar bireylerin iş yaşantılarında örgütlerine karşı nasıl tepki verdiklerini etkileyen unsurlar olarak belirtilmiştir. Kuramın ikinci varsayımı, bireyin davranışının bilinçli bir seçim sonucunda ve kendi beklentileri doğrultusunda davranışlarını seçmekte özgür olduğudur. Üçüncü varsayım; bireylerin, örgütten birçok beklentisinin (iyi maaş, iş güvenliği, terfi vb.) olmasıdır. Sonuncu varsayım ise, bireylerin almış oldukları kararların sonuçlarını en iyi duruma getirmek için seçenekler arasından tercih yapmalarıdır (Lunenburg, 2011, s.1). Bu kuramına göre bireylerin karşılanmayan beklentileri, örgüte yönelik sinik tutumlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Alanyazın incelendiğinde yapılan araştırmalarda, özellikle psikolojik sözleşme ihlali sonucunda ortaya çıkan beklentilerin gerçekleşmemesi durumu, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumları sergilemelerine (Andersson, 1996; Abraham, 2000; Johnson ve O'LearyKelly, 2003) neden olmaktadır (Yıldırım, 2014, s. 107).

Güdüleme kuramları örgüt ortamı içerisinde işgörenleri güdüleyen unsurların ne olduğunu açıklamaya yardımcı olmaktadır. Beklenti Kuramı ise daha çok, güdülenmeye ve güdülenme unsurlarının birbirleriyle ilişkilendirilmesine olanak sağlayan bilişsel öncüllerle ilgilidir. Bu kuram, güdülenmenin bilişsel bir süreç olduğu ve işgörenlerin, iş için harcadıkları çaba ile performansları neticesinde ödül alacakları fikri üzerine kuruludur (Lunenburg, 2011, s. 2). Beklenti Kuramı,

tutum ve davranışın önemli belirleyicilerinden biri olan çevresel faktörleri dikkate alarak, işgören sinizmini ve gelişimini açıklamak için kullanılmıştır. Ajzen ve Fishbein (1980) ve Miller ve Grush (1988), sinizm konusunda yapmış oldukları çalışmalar ile örgütlerde yaşanan gelişmelerin işgörenlerin tutum ve davranışları üzerindeki olası etkilerini araştırmışlardır. Ayrıca, bazı araştırmacılar (Reichers vd., 1997; Vance vd., 1996; Wanous vd., 1994) örgütsel sinizmin, bireylerde de sinik tutumlara yol açtığını ve işgörenlerin alaycı tutumlarının bir kısmının, örgütün gelecekteki eylemlerine yönelik olumsuz beklentilerinden kaynaklandığını belirterek Beklenti Kuramı ile sinizmin ilişkisini açıklamaktadırlar (James, 2005, s. 11).

#### **2.1.3.3.2. Atıf Kuramı**

Heider (1958) tarafından ilk defa ortaya atılan Atıf Kuramı, bireylerin duygu, düşünce ve tutumlarını açıklamaya yardımcı olan kuramlardan biridir. Bireyler hem kendi davranışlarının hem de başka bireylerin davranışlarının nedenlerini belirlemek amacıyla birtakım çıkarımlarda bulunur ve bu çıkarımlar da atıf olarak ifade edilmektedir (Tutkun ve Koç, 2008, s. 259). Kurama göre, bireyler sosyal yaşantı ve olguları gibi kendi gerçekliklerine, algılarına, tutumlarına, değerlerine, düşüncelerine ve davranışlarına göre yüklemeler ve atıflar yaparak değerlendirmektedirler. Karşımızdaki bir bireye karşı, nesne, olay ve olgular hakkındaki algı, tutum, düşünce ve davranışlarımızın ne zaman doğru ne zaman yanlış olduğunu, yüklemelerin bize yansımaları sonucunda öğreniriz. Dolayısıyla bir bireyin kendisini ve çevresini algılama ve anlama ihtiyacı, onu toplumsal hayatında yükleme sürecini kullanmaya yöneltmektedir. Bireyler, sosyal yaşantılarında sadece diğer bireylerin davranışlarını gözlemlemekle birlikte, aynı zamanda bu davranışları anlamaya ve bu davranışların gelecekte tekrarlayıp tekrarlamayacağına dair tahminde bulunmaya çalışır. Ayrıca bireyler çevresindeki diğer bireylerin söylediklerine ya da söylemediklerine, mimiklerine ve ifadelerine, bilişsel, duyuşsal ve psikomotor davranışına, düşüncelerine, tutumlarına, değerlerine, algılarına ve de farklı ortamlardaki davranışlarına göre çeşitli göndermeler, atıflar, özellikler ve anlamlar yüklemektedirler (Duman, 2004, s. 2).

Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin özellikle üstlerinin davranışlarına atıfta bulunarak sinik tutumlar geliştirebildikleri bilinmektedir (James, 2005'ten akt. Kosa, 2019, s. 187). Örgüt içerisinde hayal kırıklığı yaşatan durumların sıkça görülmesi

işgörenlerin yöneticilerine karşı olumsuz atıflarda bulunmalarına ve bu şekilde olumsuz inanç ve duygular geliştirebilmelerine neden olmaktadır (Kızgın ve Dalgın, 2012, s. 61). James (2005)'e göre, örgütlerdeki işgörenlerin değerlendirilmesini anlamak amacıyla örgütsel sinizm ile Atıf Kuramı ilişkilendirilmiştir. İşgörenlerin değerlendirilmesi, yönetici pozisyonundaki bireylere atfedilmektedir. Buradan hareketle örgütteki işgörenler, örgütsel çabaların sahte olduğu ya da kararları verenlerin yetkili birileri olmadığı sonucuna ulaşabilmektedirler (James, 2005, s. 11-12). Atıf Kuramı ile bir tutum olarak örgütsel sinizmi ilişkilendiren Dean vd. (1998)'ne göre ise, örgüt içindeki herhangi bir olumsuz olay veya durumun, örgütsel süreçlerin diğer aşamalarına atfedilmesiyle birlikte, sinik tutumların ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir. Aynı şekilde Reichers vd.'nin (1997) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel başarısızlıklar sonucunda, işgörenlerin özellikle yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini sorgulama eğiliminde oldukları görülmüştür (Yıldırım, 2014, s. 105).

#### **2.1.3.3. Sosyal Güdülenme Kuramı**

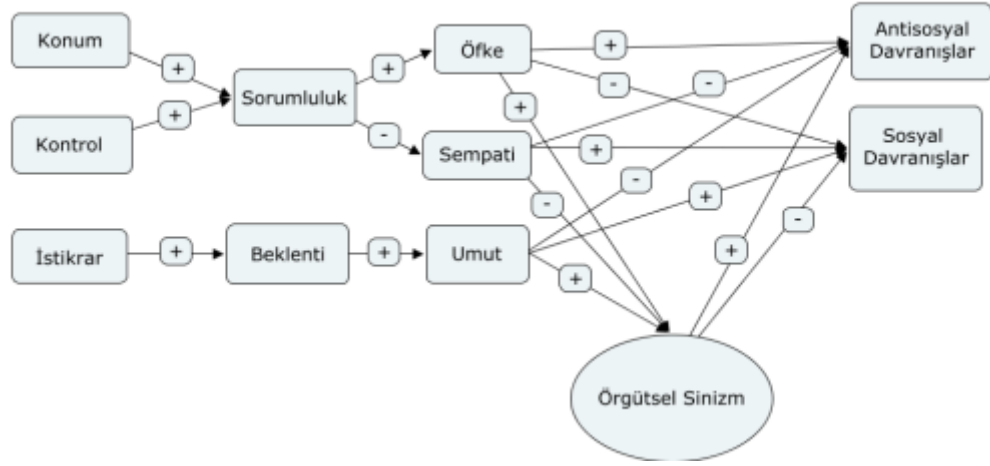
Sosyal Güdülenme Kuramı, Weiner (1985) tarafından geliştirilmiş olup, işgörenlerin sinik tutumlar sergilemelerinin nedenleri üzerinde durmuştur. Kuram, örgütsel sinizme yol açan olayların neler olduğundan çok, işgörenlerin bu olayları nasıl yorumladığını ve bu yorumların örgütsel sinizmi nasıl etkilediğini incelemektedir (Eaton, 2000, s. 18).

Kurama göre bireyler, öncelikle olayın sonuçlarının altında yatan nedenleri araştırmakta ve bu nedenlerden yola çıkarak olayları analiz etmektedirler. Elde edilen bilgiler neticesinde sorumluluk kararları alan bireyler, gelecekte oluşacak benzer olaylara yönelik beklentiler geliştirmektedirler. Alınan bu kararlar ve beklentiler, bireylerin gelecekteki davranışlarını etkileyerek olumlu veya olumsuz duygular beslemelerine neden olmaktadır. Bunun sonucunda bireyler gelecekte yaşanacak olan olaylarda hangi davranışların sergilenmesi ve bu davranışların nasıl tahmin edilmesi gerektiğiyle ilgili nedensel yorumlar yapmaktadırlar (Tazegül Aydın, 2017, s. 17).

Weiner (1985) Sosyal Güdülenme Kuramı çerçevesinde örgütsel sinizmin dinamiklerini açıklamayı hedefleyen bir model oluşturmuştur. Bu modele göre; bireylerin örgütsel yaşantılarındaki istikrar, konum, kontrol yapısı geleceğe yönelik



tutum ve davranışlarında belirleyici olmaktadır. Örneğin, örgütün işleyişindeki istikrarın ortaya çıkardığı beklentilerin karşılanamaması durumunda ya da genel işleyişin başarısızlık ile sonuçlanması örgütsel sinizme neden olabilecektir. Dolayısıyla bu başarısızlıklar neticesinde yöneticilerin yetkinliği sorgulanırken, sinik tutum ve davranışlar örgüt içindeki diğer aktörlere antisosyal davranışlar olarak yansıtılabilecektir (Kalağan, 2009, s.52).



Şekil 4: Sosyal Güdülenme Kuramı Bağlamında Örgütsel Sinizm

Kaynak: Eaton, 2000, s. 20.

#### 2.1.3.3.4. Sosyal Mübadele (Alışveriş) Kuramı

Sosyal ilişkinin nasıl başladığı, nasıl devam ettiği ve nasıl bittiğini geniş çaplı açıklayan Sosyal Mübadele Kuramı, özde ikili ilişkilerdeki çıktıların fayda ve maliyet olarak taraflarca nasıl algılandığı ile ilgilidir. Bu açıdan, Sosyal Mübadele Kuramına göre, bireyler sosyal ilişkilerinde bireysel çıkarlarını üst düzeye çıkarmayı ve maliyetlerini de en aza indirmeyi amaçlarlar (Agnew ve Lehmiller, 2007, s. 895).

Bu kurama göre, mübadele konusu olan olgu için işgörenlerle örgüt arasında karşılıklı bir borç ilişkisi bulunmaktadır. Aksi durumda adaletsizlik ya da eşitsizlik olmakta ve bu durum örgütsel sinizme neden olabilmektedir. Bu bakımdan işgörenler, gösterdikleri gayretin karşılığı olarak daha az fayda elde ettiğini gördüklerinde yaptıkları işlere karşı memnuniyetsiz olacaklar, işten ayrılma niyetleri artacak ve örgütsel sinizm meydana gelebilecektir (Khan, 2014, s. 33). Örgütsel sinizmin sosyal

mübadele kuramı çerçevesinde gelişimi psikolojik sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak da değerlendirilebilir.

#### **2.1.3.4. Örgütsel Sinizmin Nedenleri**

Örgütsel sinizme neden olan pek çok farklı etken mevcuttur. Yanlış yönetilen değişim çabaları, stres ve rol yükü, bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılığının alınamaması, sosyal destek yetersizliği, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, örgütsel karmaşıklık düzeyinin artması, karar alımında etkili olma düzeyinin yetersiz olması, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma, bu nedenlerden bazılarıdır (Eaton, 2000, s. 8).

Özellikle düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Özgener vd., 2008'den akt. Akman, 2013, s. 16). Örgütsel adalet, örgütsel politika da sinizme neden olan örgütsel faktörler arasındadır.

Örgütlerde sinizmin meydana gelmesinde etkili olduğu düşünülen dört temel etken bulunmaktadır. Bu etkenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özgener vd., 2008'den akt. Akman, 2013, s. 16-17):

- Gerçekçi olmayan beklentiler: Kişi, kendisine veya başkalarına yönelik olarak gerçekçi olmayan yüksek beklentilere girebilmektedir. Bu beklentiler; toplum, kurumlar, otoriteler ve gelecekte beklenenler şeklinde genelleştirilebilir. Beklentiler karşılanmadığında engellenme veya yenilgi duygusu ortaya çıkmaktadır ve kişiler başkalarınınca aldatılmış, ihanete uğramış, kullanılmış gibi hissetmektedir.

- Hayal kırıklığı deneyimi: Kişi, kendisinin veya başkalarının yaşadığı hayal kırıklığı sonucunda bir engellenme ve yenilgi durumuna düşebilir.

- Aşağılanma/ Küçük görülme: Kişi, çeşitli nedenlerle aşağılanma ya da kendisini aşağılama duygusu yaşayabilir. Hatta sinikler genel olarak sisteme (politikacılar, iş liderleri, bankalar ve brokerler, sendikalar ve yönetim, medya vs.) dair hayal kırıklığını da dile getirmektedirler.

• Kuşkuculuk: Sinizm de aynı kuşkuculuk gibi şüpheye dayanmaktadır. Ancak siniklerin şüphesi, kişilerin niyetleri, samimiyet ve dürüstlükleriyle ilgilidir. Bu şüphe ve ima bir fikrin, eylemin ve hatta örgütün ardından gizli güdülerin var olduğuna işaret eder ki bu kuşkucuların şüphesinden daha derin ve daha ciddi bir durumdur.

Yukarıda açıklanan genel etmenlere ek olarak, örgütsel sinizmin nedenleri, aşağıdaki gibi sistematik olarak açıklanabilir:

#### **2.1.3.4.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Nedenleri**

Örgütsel sinizm üzerine yapılan ilk araştırmalarda odak noktası bireysel nedenler olmuştur. Bu çalışmalardan ilki, Cook ve Medley (1954)'in yapmış olduğu çalışmadır. Yazarlar, sinizmin doğuştan gelen bir kişilik özelliği olduğunu açıklayarak, sinizmin nedeninin insan doğası olduğunu ileri sürmüşlerdir (Dean, 1998'den akt. Ağırdan, 2016, s. 24).

##### **2.1.3.4.1.1. Kişilik Özellikleri**

Abraham (2000)'a göre sinizm, bireylerin davranışlarıyla ilgili olarak çoğunlukla olumsuz algıları yansıtan, doğuştan gelen ve kararlı bir kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir (Abraham, 2000, s. 270). Bireylerin doğuştan gelen ve yaşadıkları çevreden etkilenecek edindikleri kişisel özelliklerin farklılık göstermesi, benzer durumlara farklı tepkiler vermelerine neden olmaktadır. Bireylerin aynı olayları farklı şekilde algılamaları veya aynı soruna ilişkin farklı çözüm önerileri geliştirmelerinin temel nedenlerinden birisi, sahip oldukları kişilik özellikleridir (Erkuş ve Tabak, 2009, s. 216). Bireylerin kişilik özelliklerini incelemek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda, birçok farklı kişilik ölçeği geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de özellikle son zamanlarda kişilik araştırmalarında sıklıkla kullanılan Mc Crae ve Costa (2006) tarafından geliştirilen “Beş Faktör Kişilik Modeli”dir. Bu model bireylerin kişilik özelliklerinin olumlu ve olumsuz yönlerini beş temel boyuta ayırarak incelemektedir (Kılıç ve Bozkaya, 2014, s. 155). Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır:

*Dışadönüklük:* Bu kişilik yapısına sahip olan bireyler sosyal, iletişim becerisi yüksek, özgüvenli, konuşkan, iddialı ve girişken ve kararlıdır. İçedönük bireyler ise

sessiz, utangaç, temkinli ve tek başına olmaktan mutluluk duyanlardır (Hellriegel ve Slocum, 2009, s. 48).

*Uyumluluk (Yumuşak Başlılık, Geçimlilik):* Bu kişilik yapısı, bir bireyin diğer bireylerle iyi ilişkiler kurabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Uyumlu bireyler, işbirlikçi, kibar, anlayışlı, hoşgörülü, iyi niyetli ve arkadaş canlısıdırlar. Uyumsuz bireyler ise kötümser, kaba, güvensiz, iş birliğine kapalı, intikamcı, merhametsiz, sinirli, çıkarıcı, başkalarına karşı düşmanca davranan, bencil ve kıskançtırlar (Hellriegel ve Slocum, 2009, s. 47).

*Sorumluluk (Öz disiplin):* Sorumluluk kişilik yapısına sahip bireyler, kendi sorumluluklarının farkında olan, güvenilir, azimli, başarı odaklı, planlı, dikkatli, etik ilke bağlı kişiler olarak ifade edilmektedir. Sorumsuz bireyler ise dikkatsiz, plansız, disiplinsiz ve dağınıktırlar (Bacanlı vd., 2009, s. 267).

*Nörotiklik:* Bu kişilik özelliği diğerlerinin tersine olumsuz bir kişilik yapısını betimlemektedir ve duygusal dengesizlik olarak da adlandırılmaktadır. Nörotik bireyler kaygılı, depresif, sinirli, alıngan, duygusal, güvensiz ve değişken bir ruh haline sahiptirler (Bruck ve Allen, 2003'ten akt. Aşık, 2016, s. 4).

*Değişime Açıklık:* Bireylerin, ne ölçüde kültürlü, meraklı, orijinal fikirlere sahip, geniş düşünceli, zeki, sanatsal düşünen, hayal gücü kuvvetli ve entelektüel olduklarını belirten boyuttur. Bu boyutun tam tersi olan ve muhafazakâr kişilik yapısı ise değişime dirençli, yeni fikirlere kapalı ve dar görüşlü bireyleri ifade eder (Hellriegel ve Slocum, 2009, s. 48).

İşgörenlerin örgüte karşı olumsuz duygulara sahip olmasının temelinde yatan birçok bireysel neden bulunmaktadır. Alanyazın incelendiğinde nedenlerden birinin de kişilik özellikleri olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar, işgörenlerin kişilik özelliklerinin örgütsel süreçlere yönelik tutum ve davranışlarını belirleyen öğelerden biri olduğunu göstermektedir (Judge ve LePine, 2007, s. 332). Kişilik, işgörenlerin tüm davranışlarının temelini oluşturan, bireye ait olan ve bireyleri birbirlerinden ayıran özellikler toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Bireylerin dış dünya ile olan ilişkisini nasıl ve ne şekilde kuracağını belirleyen önemli bir unsur olan kişilik, işgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik tutum ve davranışları için de belirleyici bir unsur olmaktadır (Aşık, 2016, s. 3).

Özgener vd., (2008)'nin yapmış oldukları araştırmada, sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra, obsesif ve kompulsif bozukluklar, olumsuz duygusallık vb. kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında rol oynayabilmektedir (Özgener vd., 2008, s. 56).

Aşık (2016) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanların kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmada, örgütsel sinizm düzeyi ile değişime açıklık kişilik özelliği arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk ve nörotiklik kişilik özellikleri ile örgütsel sinizm arasında ise pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Aşık, 2016, s. 10). Alan ve Fidanboy (2013)'un yaptıkları araştırmada, örgütsel sinizmin boyutları ile kişilik özelliklerinin boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; bilişsel sinizm ile sorumluluk ve uyumluluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Alan ve Fidanboy, 2013, s. 174).

Murat (2017)'nin karanlık kişilik özellikleri ve sinizm arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında; Makyavellizm ile duyuşsal sinizm, makyavellizm ile davranışsal sinizm, psikopati ile bilişsel sinizm, psikopati ile duyuşsal sinizm, psikopati ile davranışsal sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında narsizm ile örgütsel sinizmin üç alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Murat, 2017, s. 82-83). Güllü ve Yıldız, (2019)'ın yaptıkları araştırmada, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ile psikopati ve narsisizm arasında olumlu yönde ve düşük düzeyde; davranışsal alt boyutu ile narsisizm arasında ise düşük düzeyde pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (Güllü ve Yıldız, 2019, s. 220).

Bireysel nedenler yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.1.3.4.1.2. Kişinin yaşadığı Aile ve Sosyal Çevre**

Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından iş-aile çatışmasına yönelik yapılan araştırmalarda, öne sürülen rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarını kapsayan rol kuramının temel alındığı gözlenmektedir. Kuramın en önemli unsurlarından biri olan rol çatışması, bireyin üstlendiği birden fazla rol baskısının eş zamanlı olarak

ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum içinde birey, bir role adapte olurken diğerine adapte olmakta zorlanmaktadır (Kahn vd., 1964'ten akt. Fayganoğlu, 2021, s. 297). Cinamon ve Rich (2005)'e göre rol çatışması durumu, iş-aile çatışmaları ile benzer özellikler göstermekle birlikte, bireyin işi ve ailesiyle ilgili üstlenmesi gereken rollerin aynı anda belirerek birey üzerinde olumsuz bir durum ve uyumsuzluk yaratması olarak ifade edilmektedir (Lingard ve Francis, 2006'den akt. Fayganoğlu, 2021, s. 297). Alanyazın incelendiğinde birçok araştırmada, bireylerin yaşadığı iş-aile çatışması ile sinizm tutumları arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldırım ve Acar, 2008; Zhu ve Li, 2015; Sun ve Wang, 2018; Fayganoğlu, 2021, s. 300-301).

Bireyin yaşadığı çevrenin kültürü de sinik tutum ve davranışlar üzerinde etkili bir unsurdur. Hofstede (1991)'in yılında yayımladığı *Culture and Organizational* adlı kitabından sonra, 2010 yılında Minkov ile birlikte genişletilmiş olan altıncı boyut olan “hoşgörü-kısıtlama boyutu” ile bu durum açıklanabilmektedir. Bu boyut, bireylerin ahlaki kodlamalarını içeren bir boyuttur. Hoşgörülü toplum, “*hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının göreceli olarak serbest doyumuna izin veren toplum*”, olarak ifade edilirken; kısıtlamacı toplum ise, “*temel ihtiyaçları kontrol altında tutan ve katı sosyal normlar aracılığıyla ihtiyaçları düzenleyen bir toplum*”, olarak tanımlanmaktadır (Hofstede ve Minkov, 2010'den akt. Özkaçar, 2020, s. 109). Bu bilgilerden hareketle; bir toplumda ya da örgütte hoşgörünün azalması, bireylerin daha çok karamsar, mutsuz ve memnuniyetsiz olmalarına neden olabilmektedir. Hoşgörülü toplumlarda ise, işgörenlerin birbirlerine ve örgüte karşı anlayışlı ve ilgili olmaları, işlerinden memnuniyet duymalarını, performanslarının ve verimliliklerinin artmasını sağlamaktadır. Bu durumun tersine kısıtlılığın hâkim olduğu kültür veya örgütlerde bireylerin yeterince keyif alamadıkları ve güdülenemedikleri görülecektir. Dolayısıyla, bireylerin örgütlerine olan sevgi, ilgi ve bağlılıkları azalarak başarı ve verimlilikte düşüşlerin yaşanabileceği öngörülmektedir. İşgörenlerin, örgütlerinde yaşayacağı sınırlamalar, kurallar ve baskılar örgütlerine karşı hissedecekleri; güven, adalet, ilgi ve bağlılık gibi birçok olumlu duyguların yaşanmasının önüne geçerek ve örgütsel sinizme neden olabilmektedir (Özkaçar, 2020, s. 110).

### 2.1.3.4.1.3. Demografik Unsurlar

Örgütsel sinizmin bireysel nedenleri arasında demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi) unsurlar da sayılabilir.

Yaş: İçinde buldukları yaş aralığı, işgörenlerin işleriyle ilgili davranışlarını ve isteklerini etkilemektedir. İş hayatının başlarında olan genç bireyler, ilk defa iş bulmanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını çekmektedir. Bu durumdaki bireyin eğitimine uygun bir işte çalışma arzusu fazla olmakta; ancak çalışma hayatının başlarında iş ile ilgili beklentilerinin tersine daha çok istemedikleri işe başlamak zorunda kalmaktadırlar. Genç işgörenler, beklentilerinin karşılanmadığı durumda, çalıştıkları örgüte karşı olumsuz davranış sergileme eğilimde bulunabilir ve örgütsel sinizm yaşayabilir (Kalağan, 2009, s. 67-68).

Mirvis ve Kanter (1991)'in çalışmasında, yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmada 18–25 yaş aralığındaki çalışanların, 55 yaş ve üstü çalışanlara oranla daha sinik olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mirvis ve Kanter., 1991, s. 56). Yapılan başka bir çalışmada genç çalışanların beklentileri karşılanmadığında örgütüne karşı olumsuz davranma eğilimi göstereceği ve dolayısıyla örgütsel sinizm yaşayabileceği belirtilmiştir (Görmen, 2002, s. 111). Öte yandan bazı çalışmalarda, yaş ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Akyüz ve Yurduseven, 2016, s. 68; Tayfun ve Çatır, 2014, s. 347; Kalağan ve Güzeller, 2008, s. 93; Tokgöz ve Yılmaz,2008, s. 300; James, 2005, s. 97; Erdost vd., 2007, s. 519).

Cinsiyet: Örgütsel rollerinden dolayı kadın ve erkek işgörenler iş koşullarını farklı değerlendirmekte ve iş hayatından değişik isteklere sahip olmaktadır. Kadın işgörenlerin iş hayatı ve işe bakış açıları “ilişki” odaklıyken, erkek işgörenler ise “başarı” yönünden bakmaktadır (Lambert, 1991, s. 342). Erkek ve kadının işle ilgili aynı tepkileri gösterdiğini belirten çalışmalar da bulunmakla birlikte, farklı iş tutumlarına sahip oldukları görüşü de yazında yer almaktadır (Çakır, 2006, s. 108).

Sağlık sektöründe yapılan bir çalışmaya göre sinizmin tüm boyutlarda ve örgütsel sinizm ortalaması düzeyinde kadın sağlık çalışanları sinizm ifadelerine daha yüksek katılım göstermiştir. Özetle, kadınların erkeklere oranla daha sinik davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Akyüz ve Yurduseven, 2016, s. 68). Mirvis ve Kanter (1991)'in yapmış oldukları çalışmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre sinizm

düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mirvis ve Kanter, 1991, s. 56). Lobnika ve Pagon (2004)'un yaptığı araştırmanın sonucunda; kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu duruma; örgütlerde kadınların kurban olma (sömürölme) derecesiyle açıklık getirilmiştir (Lobnika ve Pagon, 2004'ten akt. Kalağan, 2009, s. 68). Öte yandan, alanyazındaki birçok çalışmada ise, cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Bernerth vd., 2007, s. 317; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 302; James, 2005, s. 97; Güzeller ve Kalağan, 2008, s. 92; Erdost vd. 2007, s. 517).

Medeni Durum: İşgörenlerin medeni durumları ile örgütsel sinizm arasında bazı çalışmalarda anlamlı bir ilişki bulunurken bazı çalışmalarda ise bulunamamıştır. Bireylerin medeni durumlarının örgütsel sinizmin öncüllerinden olduğu yönündeki araştırmacılarından Mirvis ve Kanter (1989), evli olup eşiyile aynı evde yaşamayan ya da boşanmış olan işgörenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin evli olmayan işgörelere göre daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır (Kalağan, 2009, s. 69). Delken (2004)'in yapmış olduğu çalışmada ise medeni durumla örgütsel sinizm davranışlarına bakıldığında bekar olan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin evli olanlara kıyasla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Delken, 2004, s. 51). Öte yandan bazı araştırmalarda ise medeni durum ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Akyüz ve Yurduseven, 2016, s. 68; Erdost vd. 2007; Efiltili vd. 2007, s. 522).

Eğitim Düzeyi: Eğitim seviyesi, iş yaşamına bakış açısı, iş yaşamından beklentilere etkisi bulunan önemli unsurlar arasındadır. Kişilerin eğitim seviyeleri yükseldikçe, iş yaşamına ve işe yüklenen beklenti ve anlamlar farklılık göstermektedir (Çakır, 2006, s. 111). Bunun nedeni, eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, örgütlerinden, işverenlerinden ve yöneticilerinden beklentilerinin daha yüksek olduğu yönündeki düşüncedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 300).

Yapılan bazı araştırmalarda işgörenlerin eğitim seviyeleriyle sinik tutumlarının arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu şekilde işgörenlerin eğitim seviyeleri yükseldikçe sinik tutumlarının yükseldiği belirtilmektedir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s. 300; Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 92; Fero, 2005 s. 36). Yapılan bir başka çalışmada ise lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan çalışanların, bilişsel ve örgütsel ortalama düzeylerinde diğer çalışanlara karşın daha düşük sinizm algısına



sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Akyüz ve Yurduseven, 2016, s. 69). Mirvis ve Kanter'in araştırma bulguları da eğitim düzeyi daha düşük olan işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Mirvis ve Kanter, 1991, s. 56). Öte yandan alanyazın incelendiğinde eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemeyen çalışmalara da rastlanılmıştır (Andersson ve Bateman, 1997; Bommer vd., 2005; James, 2005)

*Gelir Düzeyi:* Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında bir diğer önemli etken, işgörenler için tatmin ve motivasyon sağlamada oldukça önemli olduğu düşünülen gelir düzeyidir. Bunun nedeni, işgörenlerin örgüte verdiği emek karşılığında elde ettiği gelirin, yaşamını sürdürebilmede yeterli olmaması ve alım gücünün yetersiz olmasından kaynaklanarak, işgörenlerde memnuniyetsizlik ve umutsuzluk oluşturabileceği dolayısıyla da örgütsel sinizme yol açabileceği düşüncesidir (Pelit ve Pelit, 2014:92). Yapılan bazı çalışmalarda geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Fero, 2005:34; Mirvis ve Kanter, 1991, s. 56; Delken, 2004, s. 22; Pelit ve Pelit, 2014, s. 92). Efilti vd. (2007)'nin yaptıkları çalışmada ise gelir düzeyi ile genel (kişisel) ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Efilti vd., 2007, s. 289).

*Hizmet Süresi:* Hizmet süresi bir işgörenin bir işte ne kadar çalışmış olduğunu gösteren bir unsurdur. Bu konun nedenleriyle ilgili alanyazında çok fazla bir bilgiye rastlanmamakla birlikte işgörenin hizmet süresinin artmasıyla örgütsel sinizmin artmasında, onun, örgüt politikalarını, işleyişini ve tarzını öğrendikçe örgüte yönelik olumsuz duygulara kapılabileceğinin etkili olduğu düşüncesidir (Kalağan ve Güzeller, 2010, s. 93). James (2005)'in yaptığı çalışmada, örgütsel sinizm ile hizmet süresi arasında, anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmuş; ancak bu ilişkinin düşük seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (James, 2005, s. 62). Lobnikar ve Pagon (2004)'in çalışmasına göre, aynı konumda uzun süre hizmet eden işgörenlerin, bu mesleği kısa bir zaman dilimi içinde yapan işgörelere oranla daha fazla örgütsel sinizm yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır (Lobnikar ve Pagon, 2004, s. 7). Tokgöz ve Yılmaz (2008, s. 302) yaptıkları çalışmada; aynı örgütte sekiz yıl veya daha uzun hizmet süresi olan işgörenlerin genel sinizm düzeylerini yüksek bulurken; örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir. O'Connel, Holzman ve Armandi (1986), hizmet süresi dokuz yıldan az ya da onbeş yıldan çok olan memurların örgütsel sinizm tutumlarının düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır

(Brandes 2006, s. 6). Bazı araştırmacıların çalışma sonuçlarına göre ise, hizmet süresi ile sinizm arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır (Bernerth vd., 2007, s. 322, Efilti vd., 2008, s. 289, Erdost vd., 2007, s. 522).

#### 2.1.3.4.2. Örgütsel Nedenler

Örgütsel sinizme neden olan örgütsel unsurlar; yazında örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel politika şeklinde belirtilmektedir (Cartwright ve Holmes, 2006, s. 201).

*Örgütsel Adalet:* rgtsel adalet araştırmalarının temelini oluşturan Adams (1965)'ın Eşitlik Kuramına göre, işgörenler, örgüte kattıkları değer ile örgütün kendilerine sağladığı faydayı, başka örgütte aynı veya benzer işleri yapan işgörenlerin elde ettiği kazanımlarla karşılaştırıp değerlendirmekte ve bunun sonucunda kendi örgütlerindeki yönetimin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Yeniçeri vd., 2009'dan akt. Efeoglu ve İplik, 2011, s. 345; Kutanis ve etinel, 2010, s. 187). Bu karşılaştırma, örgüt temsilcilerinin karar verme usullerinin tutarlı, tarafsız, doğru, dzeltililebilir, işgörenlerin fikirlerini ve kaygılarını temsil edebilir olup olmadığını görmeyi içermektedir (Judge ve Colquitt, 2004'ten akt. Efeoglu ve İplik, 2011, s. 345).

Greenberg (1987) tarafından ilk defa kullanılan örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin örgütlerindeki görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi ve içsel doyuma ulaşabilme açısından bir gereklilik ve örgütteki adaletsiz uygulamalar da örgütsel sorunlardan biri olarak görülmektedir (Önderoğlu, 2010'den akt Kinter ve Seymen, 2020, s. 37). Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içinde kendilerine karşı gösterilen davranışların adaletli olup olmadığına yönelik algı düzeyleri, olarak tanımlanabilir (Moorman, 1991'den akt Kinter ve Seymen, 2020, s. 37). Ek olarak, örgütteki kuralların herkese eşit uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, izin konusunda herkesin eşit haklara sahip olması ve birtakım sosyal imkanlardan herkesin eşit şekilde yararlanması, adalete ilişkin algının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değil, örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de yer almaktadır (İplik, 2009, s. 108).

İşgörenlerin rgtsel sonuçlar hakkındaki adalet algıları olarak tanımlanan dağıtımsal adalete (Ribbers, 2009'den akt. Efeoglu ve İplik, 2011, s. 350) göre, işgörenler örgüte sağladıkları katkı ve kazançlar (eğitim, deneyim vb.) ile bunların

karşılığında edindikleri faydalar (maaş ve terfi kararları vb.) arasında bir eşitsizlik durumu olduğunu algılasa, aldıkları ödülün adil olmadığını düşünebilmektedirler. Aynı şekilde, bir işgören elde ettiği çıktıları kendisiyle aynı işi yapan bir başka işgörenin çıktılarıyla karşılaştırmakta ve kendisiyle aynı oranda çabaladığını düşündüğü diğer işgörenin kendisinden daha fazla faydaya sahip olduğunu düşündüğünde bu durumu adaletsiz olarak değerlendirmektedir. Buna bağlı olarak, işgörenler edindikleri kazanımlarını adil olmadığını düşündüklerinde duygusal olarak sıkıntı yaşamakta ve bu da işgörenlerin kırgınlık, mutsuzluk ya da suçluluk gibi olumsuz duygulara kapılabilmektedirler (FitzGerald, 2002, s. 9; Kalağan, 2009, s. 71). Dolayısıyla, dağıtımsal adalet ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında bir ilişkinin var olduğu söylenebilir.

Köybaşı vd. (2017)'nin yapmış olduğu çalışmada, işlemsel adalet ile örgütsel sinizm ve dağıtımsal adalet ile örgütsel sinizm arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yazıcıoğlu ve Gençler (2017)'nin yapmış oldukları çalışmada işlemsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde bir etkisi bulunmazken, dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel sinizm ve etkileşimsel adalet ile örgütsel sinizm üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Gençler, 2017, s. 114). Bernerth vd. (2007)'nin yaptıkları araştırmada ise, örgütsel sinizmle etkileşimli adalet ve dağıtıcı adalet arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bernerth vd., 2007, s. 319). Bu çalışmalara ek olarak, alanyazın incelendiğinde adalet algısı azaldıkça, örgütsel sinizm düzeylerinde artış olduğu sonucuna ulaşılan birçok çalışma olduğu gözlemlenmiştir (James, 2005, s. 97; Efeoğlu ve İplik, 2011, s. 353-354; Bommer vd., 2005, s. 746; FitzGerald, 2002, s. 26, Lucyzyek, 2007, s. 42).

*Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı:* Psikolojik sözleşme ihlali algısı, “işgören ve işveren ilişkisinde, tarafların bekledikleri olanakları elde edememesi ve çıkarlarına aykırı durumların oluşmasını algılamaları” olarak tanımlanmaktadır. (Kickul ve Lester, 2001'den akt. Seymen ve Kırboğa, 2018, s. 191). Morison ve Robinson (1997) ise psikolojik sözleşme ihlali algısını, bir tarafın bir diğer tarafa olan sorumluluklarını yerine getirmede başarısız olduğu düşüncesi olarak ifade etmişlerdir (Seymen ve Kırboğa, 2018, s. 192).

Psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel sinizm ilişkisi sosyal değişim kuramı ile açıklanabilmektedir. Sosyal değişim kuramı kısaca “bireylerin ve grupların

sosyal çevreye kaynaklar vermesi ve onlardan çeşitli kaynaklar alması” olarak tanımlanmaktadır (Bartlett, 1999’dan akt. Sezgin vd., 2016, s. 417). Bu kuram kapsamında, bir sosyal ilişkinin sürekliliği altı önerme kapsamında değerlendirilmiştir. Bu önermeler; *akılcılık, başarı, değer, yoksunluk-doyum, uyarıcı ve saldırganlık-onay* olarak sıralanmaktadır (Ritzer, 2012’den akt. Yıldırım, 2014, s. 168).

Bu önermelerden ilki insan davranışlarının *akılcı* olduğudur. Homans (1974)’a göre bireyler farklı alternatifler arasında kendisine en uygununu, başka bir ifade ile ödüllendirici olanı tercih etmektedirler (Wallace ve Wolf, 2004’ten akt. Alada, 2020, s. 427-428). *Başarı*, bireylerin gerçekleştirdikleri bütün eylemlerin içinde, çoğunlukla ödüllendirilen eylemler hangileri ise o eylemleri tekrar etme olasılığının daha fazla olacağı ve tercih ettikleri eylemlerin sonucundan sürekli hoşnut olunacağı fikridir. *Uyaran* önermesi, bireyin geçmişte yaptığı eylemlerin sonucunda, elde ettiği kazanımlarda etkili olan uyaran ya da uyarıcıların tekrar ortaya çıkması ile benzer eylemlerin ya da önceki eylemlerin benzerlerinin yeniden görülmesi ihtimali olarak ifade edilmektedir. *Değer*, bir birey için eyleminin sonucu ne kadar değerli ise, o eylemi yeniden gerçekleştirme olasılığının o kadar fazla olacağı şeklindedir. *Saldırganlık-onaylama* önermesi, bireyin gerçekleştirdiği eylemler sonucunda, beklemediği bir ödül ya da beklemediği bir ceza ile karşılaşması (beklentisinin boşa çıkması) ve bunun sonucunda saldırgan bir tutum sergilemesinin birey için daha değerli olması olarak ifade edilmektedir. Bu durumun sonucunda saldırgan bir tutum sergileyen birey, beğeni gören bu davranışın sonuçlarını daha da önemseyecektir (onaylanan bu davranışından memnun olma ve sürdürme ihtiyacı) (Homans, 1961’den akt. İnci, 2019, s. 97-98). *Yoksunluk-doyum* önermesine göre bireyler, sosyal hayatlarında ödüllere doymuş olabilmektedirler. Bunun sonucunda bireyler, başta kendileri için önem taşıyan şeylerin zamanla veya belli bir dönem boyunca değersizleşmesine, artık o şeylerin bireyler için önemsizleşmesine sebep olmaktadır (İnci, 2019’dan akt. Alada, 2020, s. 428).

Sosyal değişim kuramına göre işgörenlerin psikolojik sözleşme kapsamındaki beklentilerinin (uyarı, başarı ve değer önermesi) gerçekleşmemesi durumu, onların, olumsuz tutum ve davranışlar sergileyerek örgüte geri bildirimde bulunmalarına neden olabilmekte (saldırganlık-onay önermesi), bunun sonucunda ise işgörenlerde sinik tutum ve davranışlar gözlemlenebilmektedir (Yıldırım, 2014, s. 168). Alanyazın incelendiğinde psikolojik sözleşme ihmal algısı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı

ve olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılan birçok araştırmaya rastlanmıştır (Çetinkaya, 2018, s. 664; Akcay, 2018, s. 388; Johnson ve O’leary-Kelly, 2003, s. 631; Bashir ve Nasir, 2013, s. 62; Seymen ve Kırboğa, 2018, s. 206).

*Örgütsel Politika Algısı:* Örgütteki işgörenlerin, aynı konumda bulunan diğer bireyler ya da yüksek mevkilerdeki bireylerin hareketlerinin ne düzeyde politik olduğu konusundaki düşünceleri örgütsel politika algısı olarak adlandırılmaktadır. *Politik davranış* ise, bireyler veya grupları, kamusal kurallarına, onaylanan fikirlerin veya uygulamalarına, kendi çıkarları doğrultusunda olması yönünde hareket ettiren, uzlaşmacı ve bütüncü olmayan tutum ve davranışlar bütünü, olarak ifade edilmektedir (Bıyık vd., 2010, s. 101-102). Örgütsel politika algısına sahip olan işgörenler, tedirginlik hisseder ve her şeyden kuşku duymaya başlamaktadırlar. Ayrıca Reichers vd.’nin (1997) çalışmasında; örgütsel politika algısı nedeniyle örgütün başarısız olduğu düşüncesi, işgörenleri özellikle yöneticilerin yönetsel yetkinliklerini sorgulamaya itmektedir. Atfetme kuramı çerçevesinde, örgüte yönelik sinik tutum ve davranışların gelişmesinde örgütsel politika ve uygulamaların önemli bir rolü olduğu varsayımı bulunmaktadır. Dolayısıyla bir örgütsel aktörün sebep olduğu başarısızlık, örgütün bütününe yönelik sinik tutumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Eaton, 2000:18-19). Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde; oluşan bu algı, işgörenlerde örgütüne duydukları saygı ve inanç düzeylerini azaltmaktadır. Buradan hareketle örgütsel politika algısı örgütsel sinizmin oluşmasında bir etken olarak kabul edilebilir (James, 2005, s. 35-36; Beer vd., 2005, s. 445; Kart, 2015, s. 92).

*Liderlik tarzı:* Yöneticinin seçtiği liderlik tarzı, liderin rol ve davranışlarını, uyguladığı stratejileri ve taktikleri, örgütsel görevlerin başarısını, örgütteki uyumun sağlanmasını ve takipçilerin değer, inanç ve davranışlarını etkilemektedir (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 112). Örgütlerin yönetsel faaliyetlerini yerine getiren liderlerin bilinçsiz, hatalı, yanlı, sert veya başarısız uygulamaları sonucunda örgüt içinde birçok olumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işgörenler, kendi örgütlerine karşı güvensizlik, tedirginlik, şüphecilik vb. duygular hissederler ve bu olumsuz duygular işgörenlerin sinik tutumlar sergilemesine sebep olabilmektedir (Gül ve Ağıröz, 2011, s. 44).

Murat ve Börü (2019)’nün yaptıkları çalışmada, makyavelist liderlik ile örgütsel sinizmin, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak; narsisist liderlik ile örgütsel sinizmin

bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutu arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Murat ve Börü, 2019, s. 2073). Uğurlu (2022, s. 831)'nin yaptığı araştırmada, Makyavelist liderliğe yönelik algıların, örgütsel sinizme yönelik algıları pozitif ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir çalışmada; dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve olumsuz, serbest bırakıcı liderlik tarzı ile örgütsel sinizm ve sürdürümcü liderlik tarzı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özgenel ve Hıdıroğlu, 2019, s. 1013). Güçlü vd. (2017, s. 185)'nin araştırması incelendiğinde, dönüşümcü liderlik tarzının, örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Doğan ve Uğurlu (2014, s. 503), etik liderlik tarzı ile sinizmin bilişsel, duyuşsal, davranışsal boyutları arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğunu; Akan vd., (2014, s. 52), etik liderliğin tüm alt boyutlarıyla örgütsel sinizm arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu, Tabak vd.,(2013, s. 79) ise, otantik liderlik tarzının örgütsel sinizmi azalttığını tespit etmişlerdir. Derin (2016:88)'e göre, demokratik liderlik tarzı, algılanan örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısıdır ve demokratik liderlik düzeyi arttığında, algıladığı örgütsel sinizm düzeyi azalmaktadır. Özkaçar (2020, s. 123)'nin yapmış olduğu çalışmada ise, örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal sinizm ile paternalist liderlik ve hoşgörü boyutunun davranışsal sinizm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu fakat davranışsal sinizmin düzenleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.1.3.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizm, yöneticiler, işgörenler, müşteriler ve toplumun tüm kesimini etkileyen sonuçlar yaratmaktadır. Bunlar, aşağıdaki gibi sistematik biçimde açıklanabilir:

#### **2.1.3.5.1. Bireysel Sonuçlar**

İşgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin artması psikolojik ve fizyolojik birçok bireysel sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda bu durum bireylerin yaptıkları iş üzerinde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

**a) Fizyolojik Sonuçlar:** Örgütsel sinizm, bireylerin fiziksel durumlarını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve sinik düşmanlık, kalp krizi ve kalp çarpıntısı, damar sorunları gibi hastalıkları meydana getirerek, yaşam sürelerini azaltabilmektedir (Smith vd., 1988, s. 526; Barefoot vd., 1989, s. 46; Scherwitz vd., 1991, s. 47; Everson vd., 1997, s. 145; Eaton, 2000, s. 7).

Kişiliğin psikososyal yönleri üzerine yapılan çalışmalarda, sinizm kavramı *sinik düşmanlık* olarak tanımlanmıştır (Güven, 2016, s. 155). Eaton'ın (2000, s. 7) yapmış olduğu çalışmada; sinik düşmanlığın kalp (kalp krizi, koroner kalp hastalığı) ve damar hastalıkları gibi fizyolojik etkilere yol açabileceği tespit edilmiştir (İbrahimoglu ve Can, 2017, s. 198).

**b) Psikolojik Sonuçlar:** Örgütsel sinizm bireylerde farklı psikolojik sıkıntılara sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalar, örgütsel sinizmin işgörenlerde bunalım, uyku düzensizliği, ruhsal çöküş ve depresyon gibi sıkıntılara neden olduğunu (Üreten ve Gemlik, 2016, s. 450; Eaton, 2000, s. 7); ayrıca psikosomatik ve somatik durumların da ortaya çıkmasına yol açtığını göstermektedir (Costa vd., 1986, s. 284). Greenglass ve Julkunen (1989) ile Houston ve Vavak (1999)'a göre sinizm düzeyinin artması bireylerde öfke, düşmanlık ve uzaklaşma tutumlarına yönelimi artırmaktadır (Brandes, 1997, s. 41). Bunların yanı sıra, sinizme maruz kalan bireylerin, asabi, gergin ve tedirgin olmaları da yine sonuçlar arasındadır (Kalağan, 2009, s. 79). Ayrıca sinizmin, alkol kullanma, sigara tüketme gibi kötü alışkanlıklara yönelme (Daviglius, Costa ve Stamler, 1991; Houston ve Vavak, 1991) ve strese bağlı kilo artışları ile de ilişkili olduğunu gözlemlenmiştir (Brandes, 1997'dan akt. Kalağan, 2009, s. 80).

**c) İşler Üzerindeki Etkileri:** Örgütsel sinizm, işgörenlerin işleri üzerinde de olumsuz etkilere sahiptir. Bu etkiler, örgüte karşı güvensizlik, işten tatmin olamama, verimlilik ve motivasyon kaybı, işyeri devamsızlığı, yabancılaşma, örgüte bağlılığın azalması, tükenmişlik, işgörenler arasındaki anlaşmazlıklar vb. (Abraham, 2000, s. 274-276; Andersson ve Bateman, 1997, s. 449; Türkoz vd., 2013, s. 295; Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003, s. 638-639; Eaton, 2000, s. 12; Pitre, 2004, s. 28; Kalağan, 2009, s. 81; Thompson vd., 2000, s. 4) olarak sıralanabilir.

### 2.1.3.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel sinizmin bireylere yönelik olumsuz sonuçları olduğu gibi örgütün bütününe etkileyen sonuçları da bulunmaktadır. Bunlar, aşağıdaki gibi sistematik biçimde açıklanabilir:

Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Corser (1998)'e göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaçlarına ve hedeflerine inanmaları ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini içeren karmaşık bir sadakat duygusu olarak tanımlanmaktadır. Birçok yazar tarafından farklı farklı tanımlanan örgütsel bağlılık genel olarak, işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak ifade edilebilir. Buna ek olarak, bireyin çalıştığı örgüt ile kurduğu güç bağın ve örgütün bir parçası gibi hissetmesinin derecesi, olarak da ele alınabilir (Bolat ve Bolat, 2008, s. 76-77).

Dean vd. (1998)'e göre örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üç grupta ele alınmıştır. Bilişsel açıdan, sinizm düzeyi yüksek olan işgören, bulunduğu örgütün doğruluk ve bütünlük konusunda eksik olduğunu düşünmekte ve kendi değerleriyle örgütün değerlerini bağdaştıramadığında, örgüte karşı bir bağlılık hissedememektedir. Duyuşsal açıdan bakıldığında sinizm düzeyi yüksek olan işgören, işini yaparken örgütü tarafından kısıtlandığını ve aşağılandığını hissettiğinde, gerekli bütünlüğü ve uyumu sağlayamamakta ve onunla bir bağ kuramamaktadır. Davranışsal boyut kapsamında ise, işgörenin örgütünden ayrılma düşüncesine kapılması, örgütüne karşı bir bağlılık hissedememesine neden olmaktadır (Dean vd., 1988, s. 348).

Alanyazındaki görgül araştırmalara bakıldığında; örgütsel sinizmin, örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Uyungil ve İşcan, 2018, s. 447; Çalışkan ve Ekici, 2017, s. 1684; Türköz vd., 2013, s. 296; Abraham, 2000, s. 282; Eaton, 2000, s. 42; Wanous vd., 2000, s. 143).

İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Türk Dil Kurumu (TDK, 2019) tatmin kavramını, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme ve doyum, olarak tanımlamıştır. Locke (1969)'a göre iş tatmini, bir işgörenin içinde bulunduğu örgütten beklentileri ile elde ettikleri arasındaki ilişki, olarak ifade edilmektedir. Genel anlamda iş tatmini, bir işgörenin işine karşı memnuniyet durumudur denilebilir (Daft, 2008'den akt. Bolat ve Katı, 2020, s. 74).



Örgütsel sinizm ve iş tatmini ilişkisine bakıldığında; her iki kavramında iş ile ilgili tutumları ifade etmesi nedeniyle benzerlikleri olduğu (James, 2005, s. 9), bununla birlikte Wanous vd. (1994)'ne göre örgütsel sinizmde işgörenin düşüncelerinin dışa yöneldiğini, iş tatmininde ise işgörenin kendisine odaklanmış olduğu ifade edilmektedir (Scott ve Zweig, 2008:101). Andersson (2000)'a göre, hayal kırıklığı, iş tatmini ve örgütsel sinizmin ortak unsuru olsa da örgütsel sinizm umutsuzluk, küçümseme, güvensizlik vb. bileşenleri de içermektedir (James, 2005, s. 10).

Alanyazın incelendiğinde örgütsel sinizmin iş tatmini üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılan birçok araştırmaya rastlanmıştır (Kahya, 2013, s. 42; Chiaburu vd., 2013, s. 5; Özdemir, 2013, s. 55; Abraham, 2000, s. 282; Özgener vd., 2008, s. 60).

Örgütsel Güven Algısı Üzerindeki Etkileri: Mayer ve arkadaşları (1995) güven kavramını; bireyin herhangi bir kontrol etkisi olmadan karşısındakinin davranışlarının kendi beklentilerini karşılayacak doğrultuda gelişeceğine dair bir inanç duyması, şeklinde tanımlamaktadır. Bu noktada ana düşünce, güvenenin güvenilen (örn. yönetici) kişinin dürüstlük, doğruluk, güvenilirlik ve yetenek gibi özellikleri hakkında çıkarımda bulunması ve bu çıkarımların çalışma davranışları ve tutumlarını belirleyen sonuçları olmasıdır (Türköz vd., 2013, s. 288). Örgütsel güven ise, işgörenlerin belirsiz veya riskli gördükleri bir durumla karşılaştıklarında örgütün üstlendiği görevlerin ve davranışların tutarlı olduğuna dair inançlarıdır (Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 62).

Bireylerin yaşadığı güvensizlik duygusu, diğer bireylerle olan ilişkilerinde şüphelerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu şüpheler bireyin, düşünmeden karar vererek taraf tutması, bir süre sonra kendi iç dünyasına kapanması ve sonunda da örgütle ilişkili konularda olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır (Özler vd., 2010, s. 48). Örgütsel güven algısı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; örgütsel sinizm ile örgütsel güven arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (Chrobot-Mason, 2003, s. 34; Türköz vd., 2013, s. 296; Thompson vd., 2000, s. 4; Turner ve Valentine, 2001, s. 132). Kısaca, örgütsel güven algısının artması, genel olarak sinik duyguların gelişmesini engellemekte, bunun tersine güvensizlik sorununun olması ise işgörenlerde sinik duyguların oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Özler vd., 2010, s. 48).

Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkileri: Örgütsel vatandaşlık, örgütün başarısı ve gelişimi için hayati öneme sahip olan ve tanımlanan rol-görev beklentilerinin ötesinde, gönüllülük esasına dayalı ve ekstra gayret içeren davranışlar olarak ifade edilmektedir (Avcı, 2015, s. 13). Örgütsel sinizm, bir örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir davranış biçimi olmasına karşın; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün ve işgörenlerin başarısına olumlu yönde katkıda bulunan ve örgütte olması istenen bir davranış biçimidir. Bu iki kavram arasında olumsuz bir ilişki olması beklenmektedir. Örgüt içerisinde psikolojik sözleşme ihlali gibi durumlarla karşılaşılması işgörenlerin örgütsel güven algısını azaltacağından örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı da azalmaktadır. Bu durum da örgütsel sinizmin oluşmasına neden olmaktadır (Abraham, 2000, s. 287; Tazegül Aydın, 2017, s. 45). Andersson ve Bateman'ın (1997) yaptıkları çalışmada, yüksek düzeydeki yönetici ücretlerinin, düşük örgütsel performansın ve ani işten çıkarmaların beyaz yakalı işgörenlerde sinizm oluşturduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmada, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumsuz yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sinik işgörenlerin örgüt adına muhtemelen daha az fazladan rol davranışı sergileyeceklerini ifade etmektedirler.

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genel olarak olumsuz ve anlamlı bir ilişki tespit edilmişken (Dyne vd., 1994, s. 700; Erdoğan ve Bedük, 2013, s. 28; Yetim ve Ceylan 2011, s. 691; Ertosun vd., 2016, s. 51; Mete ve Serin, 2015, s. 154); Tazegül Aydın (2017)'nin yapmış olduğu çalışmada iki kavram arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Tazegül Aydın, 2017, s. 47).

Tükenmişlik Üzerindeki Etkileri: Tükenmişlik, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu”, olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 96). Sinizm kavramı, tükenmişlik kavramının alt boyutlarından biri olan “duyarsızlaşma” ile benzerdir (Pelit ve Pelit, 2014, s. 105). Bu benzerliğin, iki olgunun da olumsuz hisleri ve yaklaşımları içeriyor olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Duyuşsal anlamda da örgütsel sinizm ve tükenmişlik kavramları, umutsuzluğa kapılma ve düş kırıklığı gibi olumsuz duygular içermektedir (Alan ve Fidanboy, 2013, s. 169). Örneğin müşterilerle doğrudan iletişim halinde olan hizmet sektöründe, mesai saatlerinin düzensiz olması, birebir iletişimden ortaya çıkan yoğunluk ve yorgunluklar;

işgörenlerin verimliliğinde, performansında, güdülenmesinde ve işe karşı yaklaşımlarında olumsuz bir etki yaratmakta ve onlarda tükenmişlik hissini ortaya çıkarabilmektedir (Pelit ve Türkmen, 2008, s. 117). Bulunduğu örgütte tükenmişlik duygusu hisseden bireyin, örgütüne, çevresine ve iş arkadaşlarına karşı da kötümser, olumsuz ve yıkıcı tutumlar sergilemesi olağan görülmekte ve iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Sürgevil, 2007, s. 40).

Tükenmişlik ile örgütsel sinizm kavramları arasında güçlü, anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılan birçok araştırmaya rastlanmıştır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, s. 643; Çağ, 2011, s. 88; Brandes, 1997, s. 118; Gün ve Başkan, 2017, s. 368; Üçok ve Torun, 2014, s. 244; Özler ve Atalay, 2011, s. 34; Yaşar ve Özdemir, 2016, s. 57).

## **2.2. İlgili Araştırmalar**

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin dayanağını oluşturan kuram üzerinde durmakta, daha sonra “İstismarcı Yönetim, Özsaygı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi” ilgili kuramlara dayandırılarak açıklanmaktadır.

### **2.2.1. İstismarcı Yönetim ve Özsaygı İlişkisi**

İstismarcı yönetim ve özsaygı arasındaki ilişkinin açıklanmasında, Davranışsal Esneklik Kuramı’ndan (Brockner ve Guare, 1983) yararlanılabilir. Bu kuram, bireylerin tutum ve davranışlarının farklı dışsal veya sosyal uyaranlardan etkilendiğini ifade etmektedir. Bockner (1983) bireylerin özsaygısı düşük olduğunda dışsal uyaranlara karşı diğer bireylere oranla daha savunmasız olduğunu yani özsaygısı düşük olan bireylerin dışsal etmenlerden daha çok etkilendiğini belirtmektedir (Yıldız, 2016, s. 111). Bu bağlamda istismarcı yönetimin olumsuz etkisi, özsaygısı düşük olan bireylerde, özsaygısı yüksek olan bireylere oranla daha fazladır.

İstismarcı yönetim ve özsaygı ilişkisi *bilişsel değerlendirme kuramı* ile de açıklanabilmektedir. Bilişsel değerlendirme kuramı, bireylerin, bir çevresel uyaranın, kendileri için bir tehdit unsuru olup olmadığını; eğer tehdit ise bununla başedip

edemeyeceğini nasıl değerlendirdikleriyle ilgilenmektedir (Folkman vd., 1986'dan akt. Bolat vd. 2017, s. 131). Kurama göre duygu; bireylere, nesnelere veya olaylara karşı bireyin deneyimleri ve bireyi bir davranışta bulunmaya yönelten, uzun süreli etki ve özel bir nedene dayanan his olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin yaşadığı duygusal deneyimler, örgütteki tutum ve davranışlarında önemli bir etkiye sahiptir. Lazarus'un (1999) bilişsel aracılık kuramı ve duyguların bilişsel değerlendirmesi kuramına göre birey, bir uyarana karşı karşıya kaldığında, sahip olduğu bilişsel özellikleriyle o uyarana karşı duygularını ortaya çıkarır. Bireyin uyarana ilişkin bilişsel değerlendirmesi, o uyarana karşı vereceği duygusal tepkileri meydana getirmektedir. Bu açıklamalardan hareketle bu kuram, bireyler açısından bilişsel unsurlar/düşünceler duyguların belirleyicisidir (Akçay, 2018, s. 467). Tepper (2000)'e göre, istismarcı yönetim, işgörenleri psikojik açıdan tükettiğinden, benlik kaynakları azalan çalışanlar hem duygusal hem bilişsel hem de fiziksel olarak bu durumdan etkilenmektedirler (Vogel ve Mitchell, 2017'den akt. İmamoğlu vd., 2019, s. 156). Hobman, vd. (2009) yapmış oldukları çalışmalarda istismarcı yönetimin işgörenlerin özsaygı düzeyini azalttığı (Sezici ve Güven, 2017, s. 59); Ferris vd. (2009) ve Ferris vd. (2012)'nin istismarcı yönetimin işgörenlerde benlik duygusunu azalttığı; Vogel ve Mitchell (2017) ise istismarcı yönetim ile özsaygı arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (İmamoğlu vd., 2019, s. 156).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H 1: İstismarcı yönetim ile özsaygı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

### 2.2.2. Örgütsel Sinizm ve Özsaygı İlişkisi

Weiner (1985) tarafından geliştirilen *sosyal güdülenme kuramı* üç temel faktörden oluşmaktadır. İlk faktör olan *konum*, olayların içsel ya da dışsal nedenlerden kaynaklandığına yönelik algılamaları içermektedir. İkinci faktör olan *kontrol edilebilirlik*, olayın bireyin iradesi ve kontrolü altında olduğunun algılanıp algılanmadığını; son faktör olan *istikrar* ise, olayın ileride tekrar gerçekleşebileceği ihtimalini içermektedir (Eaton, 2000, s. 13). Weiner (1985) bu faktörün motivasyon kuramları için de rolünü belirlemiştir. İlk faktör olan sebebin konumu: Başarı, kişilik, yetenek ya da çaba gibi bir faktöre yani içsel faktöre dayanıyorsa, dışsal faktörlere

(görevin kolaylığı, şans vb.) göre bireye daha fazla özsaygı sağlamaktadır. Weiner (1985) bireyin başarısızlığının içsel olarak değerlendirilmesinin ise, dışsal faktörlere göre bireyde daha düşük özsaygıya neden olacağını ifade etmiştir. Sebebin kontrol edilebilirliği, bireyin başarısızlığının, kontrol edilebildiği algısı bireyde, hayal kırıklığı ve kızgınlık duygusunu ortaya çıkarabilmektedir (Manstead ve Hewstone, 1999, s. 69-70'ten akt. Seçer, 2012, s. 33-34). Üçüncü faktör olan sebebin kalıcı veya geçici oluşu yani istikrarıdır. Weiner (1985)'a göre, bireyin başarısızlık duygusunun içsel ve kalıcı nedenlere atfedilmesi, bunun umutsuzluk gibi duygusal tepkiler ile bağdaştırılabileceğidir. Bu üç faktör, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, bir olayın değerlendirilmesi ve sonrasında bireylerin verdikleri tepkiler üzerinde etkilidir. (Seçer, 2012, s. 34).

Bireylerin konum ve kontrol edilebilirlik faktörleri sonucunda verdikleri sorumluluk kararları, olumlu veya olumsuz duyguların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Örneğin, örgütte bir işten çıkarma durumu ile karşılaşan işgören, örgütüne karşı öfke besleyecektir. Bu durumda, işten çıkarma durumundan örgüt sorumlu değilse işgören örgütüne karşı sempati duyacaktır. İstikrar faktöründe ise işgören, geleceğe yönelik beklentiler geliştirdiği ve bu beklentilerin olumlu olması sonucunda geleceğe umutla bakacaktır. Olumsuz olmasında ise gelecek hakkında karamsar bir bakış açısına sahip olacak ve sinik bir tutum sergileyebilecektir (Özsoy, 2017, s. 32-33).

Yapılan araştırmalarda sinizm, tehdide karşı kendi kendini savunma olarak ileri sürülmüştür. Bireysel ve örgütsel değerler ile özerklik eksikliği arasındaki uyumsuzluğun, işgörenin kendini ifade etmesini ve kendine uygun hareket etmesini engellediğinden, bu tür tehditler doğurabileceği varsayılmaktadır. Uyumsuzluk ve düşük özerklik, işgörenin özgüvenini ve özsaygısını tehdit eder. Bireysel ve örgütsel değerler arasındaki bu uyumsuzluğun sinizme yol açtığı gözlemlenmektedir. Korman (1970, 1976, 2001) özsaygının işgörenlerin davranış ve tutumlarını açıklamada merkezi bir rolü olduğunu ifade etmektedir. Pierce ve Gardner (2004), özsaygının büyük ölçüde toplum tarafından inşa edildiğini ifade etmiştir. Örgüt içerisindeki aktörlerin ilettiği örtük ve açık mesajlar, çevre ve diğer işgörenler tarafından sosyal olarak alınan ve yorumlanan değerler, yetkinlikler ve özellikler ile işgörenin örgüt içindeki özsaygı düzeyi belirlenir (Pierce ve Gardner, 2004'ten akt. Naus, 2000, s. 43). İşgörenin yetkin olmadığı ya da olamadığı ile ilgili verilen örtük mesajlar örgüt

tarafından uygulanan bir davranış kontrolü de olabilmektedir. İşgörenin anlamlandıramadığı ve kuramsal değerlerle bağdaştıramadığı bu uygulamalar işgörende hayal kırıklığı ve güçsüzlük gibi duyguları ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular neticesinde işgören kendisinde hissettiği hasar sonucunda bir tepki olarak örgüte karşı sinik tavırlar sergileyebilmektedir (Naus, 2000, s. 43).

Sinizm, düşük özgüvenden kaynaklanmaktadır. Tersine, özsaygısı yüksek ve esnekliği yüksek olan insanlar psikolojilerini, streslerini ayarlayabilir ve çevrenin değişimlerine çabucak uyum sağlayabilmektedirler. Bu yüzden sinizm eğilimi göstermeleri normal değildir (Chang, 2014, s. 102).

Sinizmi açıklayan bir diğer kuram ise, bireylerin buldukları çevreyi değerlendirmek ve stresle baş edebilmek için kullandıkları, bilişsel süreçlerle ilgilenen *bilişsel değerlendirme kuramıdır* (Biggs vd., 2017'den akt. Arslan ve Korhan, 2010, s. 4695). Yukarıda detaylı şekilde açıklanan bilişsel değerlendirme kuramı kapsamında konu irdelendiğinde, özsaygı düzeyi yüksek olan bireyler, örgüt içindeki olumsuz olaylar karşısında, zarar/kayıp veya tehdit gibi bilişsel değerlendirmelerinden ziyade, meydan okuma değerlendirmesi yapma eğilimindedirler. Dolayısıyla, Lazarus ve Folkman (1984b) meydan okuma değerlendirmesi yapan bireylerin yaşadıkları olumsuzlukların, diğer iki değerlendirme türünü (zarar ve tehdit) yapan bireylerden daha düşük olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bono ve Judge (2003) de özsaygısı yüksek olan bireylerin, karşılan zorlukların üstesinden gelme konusunda daha başarılı olduğunu savunmaktadır. Dolayısıyla, özsaygı düzeyi yüksek bireylerin, sinizme yol açacak olumsuz durumları bilişsel olarak daha pozitif yönde değerlendirmesi, sinizm etkenlerinin negatif etkisini sınırlandırıyor olabilir (Aglar ve Arıkan, 2018, s. 129).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H 2: Özsaygı ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H 2a: Özsaygı ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H 2b: Özsaygı ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H 2c: Özsaygı ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

### 2.2.3. İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

İstismarcı yönetim ve örgütsel sinizm ilişkisini açıklamada sosyal mübadele kuramından (Blau, 1964) yararlanılabilir. Kuramın temel dayanağı, tarafların, ödüllendirilmeyi umarak (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) sosyal ilişkilerde bulunduğu ve ilişkileri bu beklentilerle sürdürülmesidir (Lambe et al. 2001; Gefen ve Ridings 2002'den akt. Bolat vd., 2009, s. 219). Sosyal mübadele, bireylerin sosyal çevrelerine kaynaklar vermesi ve onlardan çeşitli kaynaklar alması olarak ifade edilebilir. İşgörenlerin örgüt içinde maddi ve maddi olmayan faydalara karşılık emek vermesi eylemi de bir sosyal mübadele örneğidir. Sosyal mübadele kuramı, işgörenler ile örgüt arasında bazı önemli öğelerin değişimini öngören ilişkiler olup, bu ilişkilerde tarafların birbirlerine karşı olan yükümlülükleri, sosyal mübadele ilişkisinin özünü oluşturmaktadır. Bu yükümlülükler yazılı olmamakta ve tarafların algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla tarafların birbirlerine karşı hissettikleri güven duygusu, sosyal mübadele ilişkisinin devamlılığı açısından gerekli bir unsur olmakla birlikte sadakat ve bağlılık gibi temel güdülerin ortaya çıkmasına da katkı sağlamaktadır. Alanyazın incelendiğinde, sinizm gibi olumsuz tutumların, düşük nitelikteki sosyal mübadele ilişkilerinin sonucu olduğu görülmektedir. James (2005) sinizmin, işgörelere verilen sözlerin; yaygın beklentilerin ve diğer bireylerin yaşadıkları ihlallerin gözlemlenmesinden kaynaklandığını ifade etmiştir (Sezgin vd., 2016, s. 416-417). Sosyal mübadele kuramı kapsamında, örgüt içinde olumsuz bir tutum ile karşılaşıldığında sinizm ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin çeşitli unsurlardan etkilenecek örgüt içinde duygusal olumsuzlukların oluşması örgütsel sinizmi arttırmaktadır (Kazançoğlu ve Ercan, 2019, s. 275).

İşgörenler, yöneticilerin istismarcı tutum ve davranışları karşısında adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi unsurların, yöneticilerin kişisel çıkarları için kurban edildiğini düşünmektedirler. Bu durum, bireylerde gizli güdülere ve yalancılığa dayanan faaliyetlere neden olmaktadır. Buradan hareketle örgütsel sinizme yol açan nedenlerden bir diğeri de kötü yönetimdir. Alper (2015)'in yaptığı çalışmada istismarcı yönetimin bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizm üzerinde olumlu yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Alper, 2015, s. 1119-1123).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H 3: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H 3a: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H 3b: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H 3c: İstismarcı yönetimin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

#### **2.2.4. İstismarcı Yönetim, Özsaygı ve Örgütsel Sinizm İlişkisi**

İlk defa Heider (1958) tarafından ortaya atılan *atıf kuramı* bu ilişkiyi açıklamada yardımcı bir kuram olacaktır (Karadal vd., 2021, s. 224). Atıf kuramı bireyin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışan bir kuramdır. Bireyler hem kendilerinin hem de çevresindeki diğer bireylerin davranışlarının olası nedenlerini tahmin etmek için bazı çıkarımlarda bulunurlar. Yapılan bu çıkarımlar atfetme veya atıf olarak tanımlanmaktadır (Tutkun ve Koç, 2008, s. 255). Bu atıflar bazen öfke, sempati, sorumluluk kararları ve umut gibi duyguları ortaya çıkarmaktadır. Bu duygular ise bireyde, toplum yanlısı davranışlara yönelmeye ya da anti-sosyal davranışlarda bulunmaya yol açabilmektedir (Eaton, 2000, s. 18-19). James (2005)'in yapmış olduğu çalışmada, işgörenlerin özellikle üstlerinin davranışlarına atıfta bulunarak, sinik tutum ve davranışlarda bulunabildiği gözlemlenmiştir. Örgüt içinde işgörenlerin hayal kırıklığı vb. yaşatan durumlarla sıkça karşılaşması, onların yöneticilerine olumsuz atıflarda bulunmalarına sebep olabilmektedir (Kızgın ve Dalgın, 2012, s. 61). Dean vd. (1998)'ne göre; örgüt içinde oluşan olumsuz bir olay ya da durumun, örgütteki süreçlerin diğer aşamalarına atfedilmesi de sinik tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Reichers vd. (1997)'nin yaptıkları çalışmada ise, örgütsel başarısızlık durumunda, işgörenlerin özellikle üstlerinin yönetsel yetkinliklerini sorgulama eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Yıldırım, 2014, s. 105).

Atıf kuramı ile ilgili bir diğer kavram ise kontrol odağıdır. Kontrol odağı, bireyin kendini etkileyebilecek bir olay üzerinde kontrol gücüne sahip olup olmadığını



değerlendirmesidir. İç kontrol odaklı olan bireyler kendi tutum ve davranışlarının yaşantılarındaki birçok olay üzerinde etkili olduğunu düşünürler. Dış kontrol odaklı bireyler ise hayatlarını, diğer bireylerin ya da olayların gidişatının belirlediğine inanırlar (Mansourian ve Ford, 2007'den akt. Taslak ve Dalgın, 2015, s. 141). İç kontrol odaklı bireyler, geleceklerini şekillendirmek adına daha fazla çaba gösterirler, kendine dış kontrol odaklı bireylere oranla daha fazla güvenirler ve özsaygıları daha yüksektir. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise içinde buldukları durumu değiştirmek için yeterince çaba göstermezler, kaderci bir anlayışa sahiptirler ve genelde belirli koşulları pasif bir şekilde kabullenirler (Struthers vd., 2001'den akt. Taslak ve Dalgın, 2015, s. 42).

Atıf kuramı kapsamında konu incelendiğinde istismarcı yönetim algısı işgörenlerin sinik tutum ve davranışlarda bulunmasına neden olabilir. Özsaygısı yüksek olan ve iç kontrol odaklı işgörenler, örgüt içindeki istismarcı yönetim şekline karşı kendilerini psikolojik anlamda kontrol yetisine sahip olduklarından sinik tutum sergileme olasılıkları daha düşük olacaktır. Tersini ifade edecek olursak özsaygısı düşük olan ve dış kontrol odaklı bireyler örgüt içindeki istismarcı davranışlarından çabuk etkileneceğinden, bu bireylerin sinik davranışlarda bulunma ihtimali daha yüksek olabilir. Dolayısıyla istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında özsaygının aracı bir role sahip olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H 4: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizm ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi bulunmaktadır.

H 4a: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi bulunmaktadır.

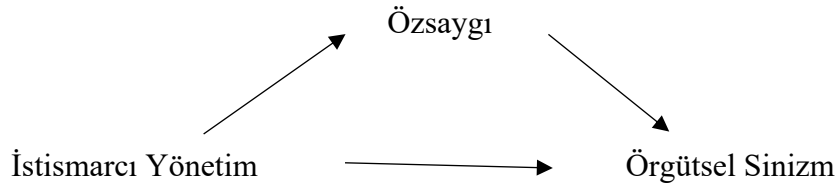
H 4b: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi bulunmaktadır.

H 4c: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi bulunmaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, LinkedIn Türkiye kullanıcıları oluşturmaktadır. Toplam örneklem büyüklüğü 403 kişidir. Örneklem büyüklüğünün tespitinde, alanyazında en çok kabul edilen örneklem hesaplama formülünden yararlanılmıştır (Bolat, 2017'den akt. Çakır, 2022, s. 81). Gönüllülüğe dayalı olarak yapılan araştırmada, 403 adet anket toplanmıştır. Toplanan anketlerden 15 tanesinde eksik cevaplar tespit edilerek, geçersiz kabul edilmiştir. Sonuç olarak, 388 adet anket formu analize dahil edilmiştir. Anket formunda, istismarcı yönetim ve örgütsel sinizmi ölçekleri için yer alan ifadeler, 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Karasızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipi ölçülerdir. Özsaygı ölçeği için yer alan ifadeler ise; 1=Çok Yanlış, 2=Yanlış, 3=Ne Doğru Ne Yanlış, 4=Doğru, 5=Çok Doğru şeklinde yine 5'li Likert tipi ölçülerdir. Örneklemi oluşturan 388 işgörenin, yaş ortalaması 35'tir. İşgörenlerin %48,7 (n=189)'si erkek, %51,3 (n=199)'ü kadındır. %67'si evli, %33'ü bekardır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**İstismarcı Yönetim Ölçeği:** Çalışmada istismarcı yönetim ölçebilmek adına Tepper (2000) tarafından geliştirilen, 15 maddeli ve tek boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Anket ifadelerinin anlaşılır olması ve sonuçların daha sağlıklı çıkması adına, bu ölçeğin Türkçeye uyarlanmış hali Bolat O.İ vd. (2017)'nin yapmış oldukları çalışmadan alınmıştır. İstismarcı yönetim ölçeği ile ilgili örnek ifadeler “yöneticim benimle alay eder; yöneticim bana, duygu ve düşüncelerimin aptalca olduğunu söyler”, şeklindedir.

**Özsaygı Ölçeği:** Özsaygı düzeyini ölçebilmek amacıyla Rosenber (1963) tarafından geliştirilen ve Çuhadaroğlu (1986)'nın Türkçeye uyarladığı ölçekten faydalanılmıştır. Çuhadaroğlu (1986)'nin çalışmasında özsaygı ölçeğinde yer alan ifadeler, 1=Çok Yanlış, 2=Yanlış, 3=Doğru, 4=Çok Doğru şeklindedir. Bu çalışmada ise, diğer iki ölçekte kullanılan 5'li Liket tipi ölçeğe uygun olması açısından özsaygı ölçeğinin ifadeleri, 1=Çok Yanlış, 2=Yanlış, 3=Ne Doğru Ne Yanlış, 4=Doğru, 5=Çok Doğru şeklinde 5'li Likert tipine uyarlanmıştır. Özsaygı ölçeği ile ilgili örnek ifadeler “kendimi en az diğer insanlar kadar değerli buluyorum; bazı olumlu özelliklerim olduğunu düşünüyorum, kendime karşı daha fazla saygı duyabilmeyi isterdim”, şeklindedir.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Örgütsel sinizm düzeyini ölçebilmek için Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilen ve Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan “üç boyutlu örgütsel sinizm ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlar; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizmdir”. Örgütsel sinizm ölçeği ile ilgili örnek ifadeler; “bilişsel boyut için, çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum; duyuşsal boyut için, çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim; davranışsal boyut için, başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm”, şeklindedir.

### 3.4. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmıştır ve anketleri uygulamada ‘kolayda örneklem yöntemi’ kullanılmıştır. Anketler gönüllülük esasına göre doldurulmuş olup; anketler 11 Mayıs – 3 Haziran 2023 tarihleri arasında 18 yaş ve üstü LinkedIn kullanıcıları arasında çevrimiçi anket uygulama yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Ölçeklerin güvenilir olup olmadığını kontrol etmek amacıyla, “iç tutarlılık (Cronbach Alfa)” ve faktöriyel geçerliliğini test edebilmek için “açıklayıcı faktör analizi” yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ölçebilmek amacıyla “korelasyon analizi”, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileşimlerini belirleyebilmek için ise “hiyerarşik regresyon analizi” yapılmıştır. Veriler SPSS 22 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

### 4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine Ait Bulgular

İstismarcı yönetim, özsaygı ve örgütsel sinizm ölçeklerinin güvenilirliği, iç tutarlılık (Cronbach Alfa) ve yapı geçerliliği ise açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde verimax dönüşümü kullanılmış olup; faktör sayısının belirlenmesinde, “öz değerin 1,00’den büyük olması”, “maddelerin ilgili faktörlerle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması”, “bir faktörün en az üç maddeden oluşması”, “binişiklik durumunda iki madde arasındaki yük değerinin 0,10’den fazla olması” ölçütlerine dikkat edilmiştir (Akgündüz ve Çakıcı, 2015, s. 33).

**İstismarcı Yönetim:** İstismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,94’tür. İstismarcı yönetim ölçeğinin yapı geçerliliğini sınavabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizi uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Barlett küresellik testi” ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre, KMO değeri 0,949 ve Barlett küresellik testi sonuçları anlamlıdır ( $\chi^2 = 4405,99$  ;  $p < 0,000$ ). Bu testlerin sonucuna göre, istismarcı yönetim ölçeğinin verilerine faktör analizi yapılması uygundur. Yapılan ilk analiz sonucunda, İY2 maddesinin birden fazla faktöre yüklendiği tespit edilerek analizden çıkarılmıştır. Tekrardan yapılan analiz sonucuna göre, KMO değeri 0,948; Bartlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2 = 3993,446$  ;  $p < 0,000$ ). Tablo 1’de istismarcı yönetim ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 1: İstismarcı Yönetim Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek Maddeleri	İY
İY12	<u>0,850</u>
İY10	<u>0,828</u>
İY4	<u>0,823</u>
İY9	<u>0,820</u>
İY6	<u>0,806</u>
İY11	<u>0,797</u>
İY3	<u>0,785</u>
İY14	<u>0,768</u>
İY15	<u>0,766</u>
İY8	<u>0,761</u>
İY1	<u>0,752</u>
İY13	<u>0,734</u>
İY7	<u>0,733</u>
İY5	<u>0,733</u>
<b>Özdeğer</b>	8,593
<b>Faktöre ait Açıklanan Varyans Değeri</b>	%61,379
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	%61,379
<b>KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü</b>	0,948
<b>Bartlett Küresellik Değeri</b> ; p<0,000	$X^2= 3993,446$

**n= 388**

**Özsaygı:** Özsaygı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,86’ dır. Özsaygı ölçeğinin yapı geçerliliğini sınavabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin fatör analizi uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Barlett küresellik testi” ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre, KMO değeri 0,865 ve Barlett

küresellik testi sonuçları anlamlıdır ( $\chi^2 = 1734,261$  ;  $p < 0,000$ ). Bu testlerin sonucuna göre, özsaygı ölçeğinin verilerine faktör analizi yapılması uygundur. Yapılan ilk analiz sonucunda Ö1 ve Ö2 maddelerinin birden fazla faktöre yüklendiği tespit edilerek analizden çıkarılmıştır. Tekrardan yapılan analiz sonucuna göre, KMO değeri 0,882 ; Bartlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2 = 1421,747$  ;  $p < 0,001$ ). Tablo 2’de özsaygı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 2: Özsaygı Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek Maddeleri	Ö
<b>Ö10</b>	<b><u>0,829</u></b>
<b>Ö3</b>	<b><u>0,826</u></b>
<b>Ö9</b>	<b><u>0,823</u></b>
<b>Ö7</b>	<b><u>0,781</u></b>
<b>Ö6</b>	<b><u>0,771</u></b>
<b>Ö5</b>	<b><u>0,760</u></b>
<b>Ö8</b>	<b><u>0,550</u></b>
<b>Ö4</b>	<b><u>0,437</u></b>
<b>Özdeğer</b>	4,326
<b>Faktöre ait Açıklanan Varyans Değeri</b>	%54,069
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	%54,069
<b>KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü</b>	0,882
<b>Bartlett Küresellik Testi</b> p<0,000	$\chi^2 = 1421,747$ ;

**n= 388**

Örgütsel Sinizm: Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,96’dir. Örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğini sınavabilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizi uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı” ve “Barlett küresellik testi” ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre, KMO değeri 0,927 ve Barlett küresellik testi sonuçları anlamlıdır ( $\chi^2 = 4039,420$  ;

$p < 0,000$ ). Bu testlerin sonucuna göre, ÖSDAB2 maddesinin iki faktöre de yakın yük değerine sahip olduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır. Tekrardan yapılan analiz sonucuna göre, KMO değeri 0,919 ; Bartlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ( $\chi^2 = 3811,121$  ;  $p < 0,000$ ).

Faktör analizi sonucuna göre ölçek ifadelerinin, ölçeğin aslındaki gibi “bilişsel”, “duyuşsal” ve “davranışsal” olmak üzere üç faktörde toplandığı görülmüştür. Tablo 3’te örgütsel sinizm ölçeğine ait faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.



Tablo 3: Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Maddeleri	ÖSBB	ÖSDB	ÖSDAB
ÖSBB5	<b><u>0,824</u></b>	0,296	0,171
ÖSBB4	<b><u>0,821</u></b>	0,252	0,076
ÖSBB2	<b><u>0,792</u></b>	0,310	0,169
ÖSBB3	<b><u>0,786</u></b>	0,337	0,211
ÖSBB1	<b><u>0,754</u></b>	0,324	0,196
ÖSDB3	0,325	<b><u>0,877</u></b>	0,167
ÖSDB2	0,341	<b><u>0,866</u></b>	0,161
ÖSDB4	0,356	<b><u>0,822</u></b>	0,182
ÖSDB1	0,405	<b><u>0,815</u></b>	0,211
ÖSDAB3	0,062	0,024	<b><u>0,902</u></b>
ÖSDAB4	0,279	0,232	<b><u>0,769</u></b>
ÖSDAB1	0,215	0,452	<b><u>0,656</u></b>
<b>Özdeğer</b>	3,809	3,585	2,113
<b>Faktöre ait Açıklanan Varyans Değeri</b>	%31,742	%29,878	%17,609
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	%31,742	%61,620	%79,229
<b>KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü</b>	0,919		
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	$X^2= 3811,121; p<0,000$		
<b>n= 388</b>			

#### 4.2. Normal Dağılım Analizi

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için değişkenlerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri (Field, 2009, s. 139) incelenmiştir. Mertler ve Vannatta (2005)'e göre değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ve +1

arasında olması durumunda verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Çokluk vd., 2016, s. 16). Bu kapsamda istismarcı yönetim (basıklık 0.297 ; çarpıklık 0.816), özsaygı (basıklık -0.156 ; çarpıklık -0.474), örgütsel sinizm (basıklık -0.593 ; çarpıklık 0.229), örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel boyut (basıklık -0.857 ; çarpıklık 0.105), duyuşsal boyut (basıklık -0.674 ; çarpıklık 0.503) ve davranışsal boyut (basıklık -0.398 ; -0.343) değişkenlerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal aralıklarda olduğu tespit edilmiştir.

### 4.3. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4'te görüldüğü gibi, istismarcı yönetim ile özsaygı arasında ( $r=-0,275$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizm ( $r=0,552$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutlarından bilişsel boyutu ( $r=0,523$ ,  $p<0,01$ ), duyuşsal boyutu ( $r=0,514$ ,  $p<0,01$ ) ve davranışsal boyutu ( $r=0,323$ ,  $p<0,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özsaygı ile örgütsel sinizm ( $r=-0,277$ ,  $p<0,01$ ) ve alt boyutlarından bilişsel boyutu ( $r=-0,197$ ,  $p<0,01$ ), duyuşsal boyutu ( $r=-0,299$ ,  $p<0,01$ ) ve davranışsal boyutu arasında ( $r=-0,213$ ,  $p<0,01$ ) anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6
1.İY	2,024	0,867						
2.Ö	3,847	0,726	-0,275**					
3.ÖS	2,876	0,924	0,552**	-0,277**				
4.ÖSBB	2,953	1,045	0,523**	-0,197**	0,901**			
5.ÖSDB	2,538	1,177	0,514**	-0,299**	0,896**	0,702**		
6.ÖSDAB	3,199	1,002	0,323**	-0,213**	0,721**	0,486**	0,521**	

Not:\*\*  $p<0,01$ ,  $n=388$

İY: İstismarcı Yönetim, Ö: Özsaygı, ÖS: Örgütsel Sinizm, ÖSBB: Örgütsel Sinizm Bilişsel Boyut, ÖSDB: Örgütsel Sinizm Duyuşsal Boyut, ÖSDAB: Örgütsel Sinizm Davranışsal Boyut

#### 4.4. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide özsaygının aracılık etkisini tespit edebilmek için, Baron ve Kenny (1986, s.1177)'nin önerdiği üç aşamalı hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu çerçevede, öncelikle bağımsız değişken (istismarcı yönetim) ile aracılık etkisinin tespit edileceği değişken (özsaygı) arasında bir regresyon analizi yapıp, aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı tespit edilmelidir. İkinci aşamada bağımsız değişken (istismarcı yönetim) ile bağımlı değişken (örgütsel sinizm) neden sonuç ilişkisi araştırılmalı ve son aşamada ise, aracı değişken (özsaygı) ile bağımlı değişken (örgütsel sinizm) arasında bağımsız değişkenin (istismarcı yönetim) kontrol edildiği bir regresyon analizi yapılması gerekmektedir. Yapılan analizler sonucunda, aracılık etkisinden söz edebilmemiz için, ikinci aşamada bağımsız değişkenin (istismarcı yönetim) bağımlı değişken (örgütsel sinizm) üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkıp kalkmadığına bakılması gerekmektedir. Buradan hareketle, etkide bir düşüş meydana geliyorsa ve ilişkinin anlamlılığı devam ediyorsa, “kısmi aracılık etkisi” söz konusudur. Ancak etki tamamen ortadan kalkıyorsa “tam aracılık etkisi” vardır. Bu aşamada aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlılığını devam ettiriyor olması önemlidir (Baron ve Kenny, 1986'dan akt. Bolat, 2011, s.262).

##### 4.4.1. İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 5'te verilen hiyerarşik regresyon analizinde, istismarcı yönetimin bağımsız değişken, özsaygının bağımlı değişken olduğu Model 1'e göre, istismarcı yönetimin özsaygı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -0,275$ ,  $p < 0,001$ ). İstismarcı yönetimin bağımsız değişken, örgütsel sinizmin bağımlı değişken olduğu Model 2'ye göre, istismarcı yönetimin örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta = 0,552$ ,  $p < 0,001$ ). Özsaygı ve istismarcı yönetimin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olduğu Model 3'e bakıldığında, özsaygı ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ve istismarcı yönetimin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde

özsaygının aracılık rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, *Hipotez 1, 2, 3* kabul edilirken, *Hipotez 4* reddedilmiştir.

**Tablo 5: İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Özsaygı	Örgütsel Sinizm
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.İstismarcı Yönetim	-0,275**	
F	31,254	
R <sup>2</sup>	0,076	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,073	
<b>Model 2</b>		
1.İstismarcı Yönetim		0,552**
F		166,628
R <sup>2</sup>		0,305
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,303
<b>Model 3</b>		
1.İstismarcı Yönetim		0,515**
2.Özsaygı		-0,135
F		89,858
R <sup>2</sup>		0,322
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,318

Not:\*\*p<0,001

#### 4.4.2. İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Bilişsel Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 6’da verilen hiyerarşik regresyon analizinde, istismarcı yönetimin bağımsız değişken, özsaygının bağımlı değişken olduğu Model 1’e göre, istismarcı yönetimin özsaygı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=-0,275$ ,  $p<0,001$ ). İstismarcı yönetimin bağımsız değişken ve örgütsel sinizmin alt boyutlarından bilişsel boyutun bağımlı değişken olduğu Model 2’ye göre, istismarcı yönetimin örgütsel sinizmin bilişsel boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,523$ ,  $p<0,001$ ). Özsaygı ve istismarcı yönetimin bağımsız değişken olduğu ve istismarcı yönetimin kontrol edildiği, örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyutun bağımlı değişken olduğu Model 3’e bakıldığında, özsaygı ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ve istismarcı yönetimin bilişsel boyut üzerindeki etkisinde özsaygının aracılık rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. *Hipotez 2a*, *3a* kabul edilirken, *Hipotez 4a* reddedilmiştir.

**Tablo 6: İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Bilişsel Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Özsaygı	ÖSBB
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.İstismarcı Yönetim	-0,275**	
F	31,254	
R <sup>2</sup>	0,076	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,073	
<b>Model 2</b>		
1.İstismarcı Yönetim		0,523**
F		143,096
R <sup>2</sup>		0,274
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,272
<b>Model 3</b>		
1.İstismarcı Yönetim		0,507**
2.Özsaygı		-0,057
F		72,446
R <sup>2</sup>		0,277
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,273

Not:\*\*p<0,001

#### **4.4.3. İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Duyuşsal Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Tablo 7’de verilen hiyerarşik regresyon analizinde, istismarcı yönetimin bağımsız değişken, özsaygının bağımlı değişken olduğu Model 1’e göre, istismarcı yönetimin özsaygı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=-0,275$ ,  $p<0,001$ ). İstismarcı yönetimin bağımsız değişken ve örgütsel sinizmin alt

boyutlarından duyuşsal boyutun bağımlı değişken olduğu Model 2'ye göre, istismarcı yönetimin örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,514$ ,  $p<0,001$ ). Özsaygı ve istismarcı yönetimin bağımsız değişken olduğu ve istismarcı yönetimin kontrol edildiği, örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal boyutun bağımlı değişken olduğu Model 3'e bakıldığında, özsaygı ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ( $\beta=-0,169$ ,  $p<0,001$ ) ve istismarcı yönetimin, duyuşsal boyut üzerindeki etkisinin düşmesine rağmen devam ettiği ( $\beta=0,467$ ,  $p<0,001$ ) görölmektedir. Dolayısıyla özsaygının istismarcı yönetim ve örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ilişkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. *Hipotez 2b, 3b ve 4b* kabul edilmiştir.

**Tablo 7: İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Duyuşsal Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Özsaygı	ÖSDB
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.İstismarcı Yönetim	-0,275**	
F	31,254	
R <sup>2</sup>	0,076	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,073	
<b>Model 2</b>		
1.İstismarcı Yönetim		0,514**
F		136,410
R <sup>2</sup>		0,265
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,263
<b>Model 3</b>		
1.İstismarcı Yönetim		0,467**
2.Özsaygı		-0,169**
F		77,519
R <sup>2</sup>		0,291
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,287

Not:\*\*p<0,001

#### **4.4.4. İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Davranışsal Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Tablo 8’de verilen hiyerarşik regresyon analizinde, istismarcı yönetimin bağımsız değişken, özsaygının bağımlı değişken olduğu Model 1’e göre, istismarcı



yönetimin özsaygı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=-0,275$ ,  $p<0,001$ ). İstismarcı yönetimin bağımsız değişken ve örgütsel sinizmin alt boyutlarından davranışsal boyutun bağımlı değişken olduğu Model 2'ye göre, istismarcı yönetimin örgütsel sinizmin davranışsal boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır ( $\beta=0,323$ ,  $p<0,001$ ). Özsaygı ve istismarcı yönetimin bağımsız değişken olduğu ve istismarcı yönetimin kontrol edildiği, örgütsel sinizmin alt boyutu olan davranışsal boyutun bağımlı değişken olduğu Model 3'e bakıldığında, özsaygı ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ve istismarcı yönetimin davranışsal boyut üzerindeki etkisinde özsaygının aracılık rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. *Hipotezler 2c, 3c* kabul edilirken, *Hipotez 4c* reddedilmiştir.

**Tablo 8: İstismarcı Yönetim ile Örgütsel Sinizm-Davranışsal Boyut Arasındaki İlişkide Özsaygının Aracılık Etkisini Belirlemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Özsaygı	ÖSDAB
	$\beta$	$\beta$
<b>Model 1</b>		
1.İstismarcı Yönetim	-0,275**	
F	31,254	
R <sup>2</sup>	0,076	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,073	
<b>Model 2</b>		
1.İstismarcı Yönetim		0,323**
F		44,293
R <sup>2</sup>		0,105
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,103
<b>Model 3</b>		
1.İstismarcı Yönetim		0,286**
2.Özsaygı		-0,135
F		25,298
R <sup>2</sup>		0,121
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,115

Not:\*\*p<0,001

#### 4.4 Sobel Testi Analiz Sonuçları

Hiyerarşik regresyon analizinden önce özsaygının, istismarcı yönetim ve örgütsel sinizm arasında aracılık etksi olup olmadığını belirlemek amacıyla sobel testi uygulanmıştır. Sobel testi hesaplanırken <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

adersindeki hesaplama programından yararlanılmıştır. Hesaplama  $a*b / (\text{Karekök } b^2*SEa^2 + a^2*SEb^2)$  formülü kullanılmıştır.

Aşağıda Sobel Testi tabloları gösterilmiştir.

**Tablo 9: İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizm İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisini Gösteren Sobel Testi Sonucu**

Değişkenler	Test İstatistiği	Standart Hata	p Değeri
İstismarcı Yönetim	0,552	0,305	0,119
Örgütsel Sinizm	0,171	0,056	0,133

Tablo 9'daki Sobel Testi sonucuna göre, istismarcı yönetim ve örgütsel sinizmin dolaylı etkilerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ). Bu kapsamda, "*H 4: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizm ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi bulunmaktadır.*" hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 10: İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizmin Bilişsel Boyutu İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisini Gösteren Sobel Testi Sonucu**

Değişkenler	Test İstatistiği	Standart Hata	p Değeri
İstismarcı Yönetim	0,659	0,523	0,209
Örgütsel Sinizm Bilişsel Boyut	-0,820	0,065	0,211

Tablo 10'daki Sobel Testi sonucuna göre, istismarcı yönetim ve örgütsel sinizmin bilişsel boyutunun dolaylı etkilerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ). Bu kapsamda "*H 4a: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi bulunmaktadır.*" hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 11: İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizmin Duyuşsal Boyutu İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisini Gösteren Sobel Testi Sonucu**

Değişkenler	Test İstatistiği	Standart Hata	p Değeri
İstismarcı Yönetim	0,698	0,060	0,000
Örgütsel Sinizm Duyuşsal Boyut	-0,272	0,073	0,000

Tablo 11'deki Sobel Testi sonucuna göre, istismarcı yönetim ve örgütsel sinizmin duyuşsal boyutunun dolaylı etkilerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ). Bu kapsamda “*H 4b: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12: İstismarcı Yönetim ve Örgütsel Sinizmin Davranışsal Boyutu İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisini Gösteren Sobel Testi Sonucu**

Değişkenler	Test İstatistiği	Standart Hata	p Değeri
İstismarcı Yönetim	0,374	0,056	0,013
Örgütsel Sinizm Davranışsal Boyut	-0,183	0,069	0,014

Tablo 12'deki Sobel Testi sonucuna göre, istismarcı yönetim ve örgütsel sinizmin davranışsal boyutunun dolaylı etkilerinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,001$ ). Bu kapsamda “*H 4c: İstismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ilişkisinde özsaygının aracılık etkisi bulunmaktadır.*” hipotezi reddedilmiştir.

Aşağıdaki tabloda hipotez sonuçları verilmiştir.

**Tablo 13: Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Kabul ve Red Durumu
Hipotez 1	Kabul
Hipotez 2	Kabul
Hipotez <u>2a</u>	Kabul
Hipotez 2b	Kabul
Hipotez 2c	Kabul
Hipotez 3	Kabul
Hipotez <u>3a</u>	Kabul
Hipotez 3b	Kabul
Hipotez 3c	Kabul
Hipotez 4	Red
Hipotez <u>4a</u>	Red
Hipotez 4b	Kabul
Hipotez 4c	Red

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Alanyazın incelendiğinde, istismarcı yönetim, özsaygı ve örgütsel sinizmin çeşitli değişkenlerle veya birbiriyle araştırma konusu olmasına rağmen, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmaların sayısının yetersiz olduğu görülmüştür. Alanyazında bu üç değişkeni birarada inceleyen bir araştırma tespit edilememiştir. Bu nedenle, yapılan çalışmanın sonuçlarının alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı, istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında özsaygının aracılık etkisinin tespit edilmesidir. Yapılan analizler sonucu ulaşılan sonuçlara göre; istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu; bu ilişkide özsaygının sadece örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu üzerinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçları daha ayrıntılı bir biçimde açıklamak gerekirse; istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin tüm alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örgüt içinde istismarcı yönetim algısına sahip olan işgörenlerin, örgütsel sinizm düzeyleri artmaktadır. Alper Ay (2015), Syed vd. (2020) ve Wilkerson vd. (2008)'nin yaptıkları çalışmalar bu sonucu destekler niteliktedir. İstismarcı yönetime maruz kalan, özsaygısı yüksek işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin, özsaygısı düşük olan işgörelere oranla daha az olacağı beklentisi, araştırma sonucuna göre reddedilmiştir. Yapılan çalışmada, özsaygı düzeyinin sadece istismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; bireylerin özsaygılarının yüksek veya düşük olması, işgörenlerin örgüte karşı hissettiği olumsuz duyguların düzeyini etkileyebilmektedir. İstismarcı yönetim ile özsaygı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. İstismarcı yönetim algısı bireylerin özsaygı düzeylerini negatif yönde etkileyebilmektedir. Aksu (2017), Sezici ve Yıldız, (2017), Tepper (2000), Aryee vd. (2008) ve Harvey vd. (2007) yaptıkları

araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Son olarak özsaygı ve örgütsel sinizm ve tüm alt boyutları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre; işgörenlerin özsaygı düzeyi, örgüte karşı sinik tutumlar sergileme olasılıkları üzerinde etkilidir. Bu bulgular, Aglar ve Arıkan (2018), Chang (2014) ve Naus (2000)'in yaptıkları çalışmalarla benzerlik göstermektedir.

## 5.2. neriler

Uygulamacılara Yönelik neriler: İstismarcı yönetim, yöneticinin kişilik özellikleri, yetiştiği kültür, tercih ettiği liderlik tarzı gibi bireysel nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bununla birlikte işgörenler de kişilik özellikleri ya da yetiştirildikleri kültür vb. nedeniyle yönetimi istismarcı olarak algılayabilmektedirler. İstismarcı yönetimin bireysel ve örgütsel anlamda birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. İşgörenlerin rgt içinde huzurlu ve mutlu çalışmaları sağlanarak, bireysel ve örgütsel anlamda verimliliği arttırmak temel amaç olmalıdır. Hataları sürekli yüzüne vurulan, başkalarının yanında aşağılanan ya da azarlanan işgörenlerin örgüt içinde mutlu olması mümkün değildir. İşgörenlerin işlerine ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışlarında, yönetici ile olan ilişkileri en önemli unsurlardan biridir. Yönetici ile sağlıklı ilişki kuramayan işgörenler, örgüte ve yöneticisine karşı kin ve nefret duyguları besleyecektir.

Yapılan araştırma sonucuna göre istismarcı yönetim algısı işgörenlerin örgütsel sinizm düzeyini arttırmaktadır. Dolayısıyla, rgtteki yönetim biçiminin nasıl algılandığına yönelik çeşitli anketler yapılarak, işgörenlerin tutum ve davranışları kontrol altına alınabilir. Bu yöntemle, yönetim algısının işgörenlerin özsaygı düzeylerini olumsuz yönde etkilemesi de engellenebilir. Örgüt içindeki dikey ilişkilerin kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalara ağırlık verilebilir.

Araştırmacılara Yönelik neriler: Alanyazın incelendiğinde, liderlik tarzları ve olumlu yönetim Şekilleri zerine birçok araştırma tespit edilmiştir. Ancak, istismarcı yönetim gibi olumsuz yönetim biçimleri ya da karanlık liderlik tarzlarını konu alan araştırmaların diğer araştırmalara oranla daha az olduğu gözlemlenmiştir. İstismarcı yönetimin olumsuz sonuçlarını yok edebilmek, örgüt içinde huzur ve verimliliği inşa edebilmek adına, konuya ilişkin daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç

duyulmaktadır. Yapmış olduğum araştırma, istismarcı yönetim ile ilgili çalışma yapacak araştırmalara katkıda bulunabilir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Sınırlılıklardan biri çalışmanın sonuçlarının kullanılan ölçeklerle sınırlı olmasıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, farklı ölçeklerle kullanılarak yapılabilir ve daha farklı sonuçlara ulaşılabilir. Bir diğer sınırlılık ise ulaşılabilen kişi sayısıdır. Daha fazla kişiye ulaşarak sonuçlar genelleştirilebilir.

Sonuç olarak bu çalışma, istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında özsaygının aracılık etkisi olmadığını, sadece istismarcı yönetim ile örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal sinizm arasında özsaygının kısmi aracı etkisine sahip olduğunu göstererek alanyazına önemli bir katkı sağlamıştır.



## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Acaray, A. (2019). İstismarcı yönetici algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyicilik rolü. *Journal of Yaşar University*, 15, 238-251.
- Acehan, S., Bilen, A., Ay, M. O., Gülen, M., Avcı, A. ve İçme, F. (2013). Çocuk istismarı ve ihmalinin değerlendirilmesi. *Arşiv Kaynak Tarama Dergisi*, 22 (4), 591-614.
- Aglar, A. E. ve Arikan, S. (2018). Acil servis çalışanlarında stres ve iş tatmini: temel benlik değerlendirmeleri ve sosyal desteğin rolü. *İş'te Davranış Dergisi*, 3 (2), 119-139.
- Agnew, R. C. and Lehmler, J. J. (2007). Social exchange theory (In: Encyclopedia of Social Psychology (by Baumeister, R. F., and Vohs, K. D.)). Sage Publications. ISBN: 978-1-4129-1670-7, 895.
- Ağırdan, Ö. (2016). *Örgütsel sinizm: hastane işgörenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akan, D., Bektaş, F. ve Yıldırım, İ. (2014). Sınıf öğretmeni algılarına göre etik liderlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 9(1), 48-56.
- Akatay, A., Kısat, N. Ç. ve Yücekaya, P. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri. Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28), 483-509.
- Akcay, V. H. (2018). Örgütlerde prososyal davranışlar, sinizm ve psikolojik sermaye ilişkisi: örgütle özdeşleşmenin moderatör etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 9 (2), 381-393.
- Akçay, V. H. (2018). Duygusal ve psikolojik faktörlerin örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (2), 461-486.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 29- 41.
- Akman, G. (2013). *Sağlık çalışanlarının örgütsel ve genel sinizm düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Akın, V. (2022). *Özyeterlilik ve algılanan destek algısının bilgi paylaşma üzerindeki etkisi: bankacılık sektörüne bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akpolat, T. ve Oğuz, E. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinde örgütsel sinizmin işe yabancılaşma düzeyine etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 947-971.
- Aksoy, N. (2018). *Öz yeterlilik ve belirsizlik algılarının mesleki tercihler üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, N. (2017). *Örgüt Temelli Benlik Saygısının Psikolojik İyi Oluşa Etkisinde İstismarcı Yönetimin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, M. (2018). Duygusal emek örgüt temelli öz-saygı ve yaşam tatminini etkiler mi? *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 170-186.
- Akyüz, İ. ve Yurduseven, N. (2016). Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16, 61-76.
- Alada, V. (2020). Sosyal mübadele teorisi perspektifinden faiz: bir değerlendirme. *İmgelem*, 4 (7), 423-437.
- Alan, H. ve Fidanboy, C. Ö. (2013). Sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiler: bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Büro Yönetimi Özel Sayısı, 165-174.
- Ali, S. A., Sair, S. A., Mehta, A. M., Naqvi, F. N. and Saleem, H. (2020). Impact of organizational cynicism and abusive supervisor behavior on work place deviance. *Academy of Strategic Management Journal*, 19 (5), 1-10.
- Alper Ay, F. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Journal of International Social Research*, 8 (41).
- Alver, B. ve Kutluca, V. (2019). Lise son sınıf öğrencilerinin meslek seçimindeki akılcı olmayan inançlarının incelenmesi (Kırıkkale il örneği). *Bildiri Kitabı*, 38.
- Andersson, L.M. (1996). Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49 (11), 1398-1411.
- Andersson, L.M. and Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: some causes and effects. *The Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Arslan, H. ve Korhan, A. (2020). Y kuşağı çalışanlarında örgütsel sinizm: görgül bir çalışma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16 (32), 4688-4722.
- Arslantaş, C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışlarının yönetime duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisine etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 111-128.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G. and Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: the mediating role of emotional exhaustion and

- the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4 (3), 393-411.
- Ashford, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- Aşık, N. A. (2016). Kişilik özellikleri örgütsel sinizmi etkiler mi? *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 1 (5), 1-3.
- Atakan, K. B. M. (2017). Abusive supervision and organizational engagement: moderating. *Effect of Psychological Capital*, 8-13.
- Austin D.R. (2004). Therapeutic recreation processes and techniques, 5th edition. sagamore publishing, 58-61.
- Avcı, A. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hayef Journal of Education*, 12 (2), 11-16.
- Avcı, A. (2020). Örgütlerde öfke yönetimi. *Journal of Orjinal Studies*, 1 (2), 115-128.
- Avunduk, Z. B. ve Yıldız, B. (2016). İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının moderator etkisi. 15. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Özet Kitapçığı*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 15, 240.
- Ay, F. A. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (41), 1116-1126.
- Aydın, R. (2016). *Otel işletmelerinde psikolojik sözleşmelerin işe yönelik tutumları üzerindeki etkisi: antalya 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Altındağ ilçesi örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bacacı, M. (2019). *18-65 yaş arası bireylerde vücut algısının yeme durumu ve depresyon üzerine etkisinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Aslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (2), 261-279.
- Bakker, E. D. (2007). Integrity and cynicism: possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Enviromental Ethics*, (20), 119-136.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (2), 123-144.
- Barefoot, J., Dodge, K., Peterson, B., Dahlstrom, G. ve Williams, R. (1989). The Cook-Medley hostility scale: item content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine* (51), 46-57.

- Bashir, S. ve Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: a study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34 (1), 61-65.
- Baş, M. (2019). İstismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin incelenmesi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Journal of Graduate School of Social Sciences*, 23 (4), 1551-1569.
- Başar, U., Sığı, Ü. ve Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3, 65-76.
- Baçoğlu, C. ve Kalenderoğlu, A. (2021). Psikiyatri kliniğinde yatan hastaların bakım gereksinimleri ve özsaygı düzeylerinin incelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8 (2), 305-314.
- Bauer R. A. (1970). Self-confidence and persuasibility: one more time. *Journal Of Marketing Research*, 256-258.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I. and Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4, (1), 1-44.
- Baumeister, R. F. and Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497.
- Bedel, A. B. ve Yılmaz, N. (2021). Lise öğrencilerinin mesleki kararsızlıklarını açıklamada kariyer denetim odağı ile meslek seçimine ilişkin akılcı olmayan inançların rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17 (34), 1-1.
- Beer, M., Voelpel, S., Leibold, M. and Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38 (5), 445-465.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. and Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment: a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13, (2).
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: göze girme davranışları ve güç mesafesinin etkisi. *Detay Yayıncılık*, 403 (1), 121-180.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (38), 123-162.

- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. 6. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T. ve Yahya, K. (2020). Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisi: kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 70-83.
- Bommer, W., Rich, G. and Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior* (26), 733-753.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: its nature, antecedents, and consequences*. Unpublished Doctoral Thesis. University of Cincinnati, Social Science Institute.
- Brandes, P. and Das, D. (2006). Locating behaviour cynicism at work: construct issues and performance implications. *In Employee Health, Coping and Methodologies*, Vol. 5, 233-266.
- Brockner J, Guare J. (1983). Improving the Performance of Low Self-esteem Individuals: an Attributional Approach. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 642-656.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2).
- Burton, J. P., Hoobler, J. M. and Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: the buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27 (3), 271-279.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (15. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, A. (2013). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. and Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: a theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), 267-283.
- Cevizci, A. (1999). *Paradigma felsefe sözlüğü*. (3.baskı). İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. and Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 181-197.
- Chrobot-Mason, D.L. (2003). Keeping the promise: psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (1), 22-45.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: psikolojik sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (11), 1-16.

- Costa, P., Zonderman, A., McCrae, R. ve Williams, R. (1986). Cynicism and paranoid alienation in the cook and medley ho scale. *Psychosomatic Medicine* 48 (3), 283-285.
- Cüceloğlu D. (1996). *İçimizdeki Çocuk*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 69-90.
- Çakır, B. (2006). *İş yerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing) işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır, S. (2022). *Kişilik Özellikleri, Evden Çalışma ve Örgütsel Yalnızlık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalışkan, K. ve Ekici, S. (2017). The investigation of organizational cynism and organizational commitment perceptions of academic staff at higher education institutions offering sports education. *Journal of Human Sciences*, 14 (2), 1674-1689.
- Çetinkaya, F. F. (2018). Psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (1), 652-674.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Çöl, S. Ö. (2008). İşyerinde psikolojik şiddet: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, 107-134.
- Çuhadaroğlu, F. (1986). *Adolesanlarda benlik saygısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Tıp Fakültesi.
- Çukur, C. (2012). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing). *Çimento İşveren Dergisi*, 26 (2), 34-48.
- Daldaş, A. Ö. ve Erturan, G. Eğitimci geri bildiriminin kısıtlayıcı ve destekleyici motivasyonel iklim üzerine yordayıcı etkisi: yaz spor okulu örneği. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 26 (1), 124.
- Dean, J., Brandes, P. ve 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. Maastricht: University Of Maastricht, Social Sciences Institute.
- Deniz, S. ve Çimen, M. (2019). İstismarcı yönetim davranışının işten ayrılma niyetine etkisi: hastane çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5 (2), 155-164.

- Derin, R. (2016). *Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirican, A. H. (2020). *İstismarcı yönetim ve psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların işe gömülmüşlükleri üzerine etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracı rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirlik, M., Özkök, M. S., Katkıcı, U. ve Erel, Ö. (2002). Aydın'da cinsel suç ve suçluların profili. *Adli Tıp Bülteni*, 7 (3), 97-104.
- Doğan, E. (2015). Siyasal reklamlarda Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı seçimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi | Istanbul University Faculty of Communication Journal*, (48), 39-65.
- Doğan, S. ve Uğurlu, C. T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34 (3).
- Duman, B. (2004). Attribution Theory (Katkı= Anlam Yükleme Teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi, 129-131.
- Durak, Y. (2020). *Evliliğe karar vermiş bireylerin romantik ilişki inançlarını yordamada bağlanma stilleri ve özsaygı düzeylerinin rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Durmaz, Ş. ve Kenan, Ö. (2017). Öz yeterlilik ve özgüvenin işgücü ve istihdama etkisine bir bakış. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 109-120.
- Duru, A. (1995). *İlkokul 5. sınıf öğrencilerinin benlik saygısı ile ana-baba tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dyne, L., Graham, J. and Dienesch, R. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management*, 37 (4), 765-802.
- Eaton, J.A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Unpublished Master Thesis. Toronto: York University, Faculty of Graduate Studies.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, A. G. E. (2011). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik ilaç sektöründe bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (3), 343-360.
- Efiliti, S., Gönen, Y.Ö. ve Ünal Öztürk, F. (2007). Örgütsel sinizm: akdeniz üniversitesi'nde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması. *7. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Trabzon, 288-289.
- Erdoğan, P. ve Bedük, A. (2013). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3 (6), 17-36.

- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin türkiye'deki bir firmada test edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 514-523.
- Erkara, C. (2019). *Çalışanların kuşak farklılıklarına göre genel sinizm düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyine etkisinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erkuş, A. ve Tabak, A. (2009). Beş faktör kişilik özelliklerinin çalışanların çatışma yönetim tarzlarına etkisi: savunma sanayiinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 213-242.
- Eroğlu, İ. (2016). *Özel lise ve devlet liselerinde okuyan ergenlerin beden imaj algılamaları ve özsaygı düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertosun, A., Genç, N. ve Çekmecelioğlu, H. G. (2016). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2 (1), 43-53.
- Everson, S., Kauhanen, J., Kaplan, G., Goldberg, D., Julkunen, J., Tuomilehto, J. and Salonen, J. (1997). Hostility and increased risk of mortality and acute myocardial infarction: the mediating role of behavioral risk factors. *American Journal of Epidemiology*, 146 (2), 142-152.
- Fayganoğlu, P. (2021). İş aile çatışması ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2 (40), 293-321.
- Fedor D. B., Davis W. D., Maslyn J. M. and Mathieson K. (2001). Performance improvement efforts in response to negative feedback: the roles of source power and recipient self-esteem. *Journal Of Management*, 27, 79-97.
- Fero, H.C. (2005). *Flow and cynicism in the workplace*. Dissertation of Doctor Thesis. Claremont: Claremont Graduate University.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd edition). California: Sage Publications.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J. and Delongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (3), 571-579.
- Gardner, D., Fletcher, R. (2006). Positive and negative outcomes of occupational stress. *New Zealand Journal of Psychology*, 35 (2), 93.
- Gardner D. G., Van Dyne L. and Pierce J. L. (2004) The effects of pay level on organizationbased self-esteem and performance: a field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (3), 307-322.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23 (1), 1-2.
- Gök A. ve Tekin, N. (2015) Yabancılaşma ve özsaygı: Çoğulcu eleştiriler üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 279-301.



- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6, 133-156.
- Görmen, Murat. (2002). *Örgüt kültürünün örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göztok, K. (2007). *Özsaygının liderlik tarzı ve liderin iş yapma tutumları ile ilişkisinin incelenmesi ve türk deniz kuvvetlerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Deniz Harp Okulu, Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü.
- Gundon, Mary H. (2002). Toward accountability in the use of the self- esteem construct. *Journal Of Counseling and Development*, 80, Spring, 204-214.
- Güçlü, N., Kalkan, F. ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (1).
- Gül, H. ve Ağıröz, A. (2011). Mobbing ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: hemşireler üzerinde bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13 (2), 27-47.
- Güldü, Ö. ve Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide duygu durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7, 91-113.
- Güllü, S. ve Yıldız, K. (2019). Spor örgütlerinde karanlık kişilik, örgütsel sinizm ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17 (4), 220-232.
- Gün, F. ve Baskan, G. A. (2017). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 361-379.
- Gün, F. (2015). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe University Journal of Education*, 3.
- Güney S., Akalın Ç. ve İlsev A. (2007) Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 190-211.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2011). Çalışma ortamında duygusal zekâ: iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Güven, E. (2016). Tüketimde sinik tutum: tüketici sinizminin sebep ve sonuçları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 152-174.
- Hançerlioğlu, O. (1999). *Felsefe Sözlüğü*. (11.Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Harris, K. J. Harvey, P. and Kacmar, K. M. (2011) Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22, 1010.

- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. and Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 264-280.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. *Lawrence Erlbaum Associates*. ISBN:0-89859-282-8, 21.
- Hollenbeck G. (2004). Hall Douglas T. Self-confidence and leader performance. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 254-269.
- Humpreys T. (2002). *Çocuk Eğitiminin Anahtarı*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- İbrahimağaoğlu, Ö. ve Can, E. (2017). Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (2), 181-205.
- İmamoğlu, S. Z., İnce, H. ve Latifoğlu, N. (2020). İstismarcı yönetimin çalışanların psikolojik ve davranışsal tepkileri üzerine etkisinde öz yeterliliğin rolü. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (37), 155-174.
- İnci, M. (2019). Toplumsal mübadele kuramından sosyal sermaye kavramsallaştırmasına rasyonel seçim kuramı. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 11 (2), 93-107.
- İplik, F. N. (2009). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma: Adana ili örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25,107-118.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and consequences of cynicism in organizations: an examination of the potential positive and negative effects on school systems*. Doctoral Thesis. Florida: The Florida State University.
- Johnson, J.L., ve O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 627-647.
- Kâhya, C. (2013). Örgütsel sinizm, iş performansını etkiler mi? iş tatminin aracılık etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2 (3), 34-46.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (27), 90-93.
- Kam, A., ve Seymen, O. (2020). Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde x ve y kuşağı işgören özelliklerinin etkisi. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1-26.
- Kara, B., Biçer, Ü. ve Gökalp, A. S. (2004). Çocuk istismarı. *Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Dergisi*, 47, 140-151.
- Karadal, K., Sabuncuoğlu, Z. ve Uçar, A. C. (2021). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: otomotiv sektörü araştırması. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5 (1), 221-241.

- Karagonlar, G. ve Neves, P. (2016). Sosyal değer yönelimi ve istismarcı yönetim: çok seviyeli bir bakış açısı. *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul: İstanbul Sabancı Üniversitesi, (20-31 Mayıs), 396-399.
- Karahüseyinoğlu, F. (2013). *Kamu yöneticilerinin karar verme tarzlarını özsaygı düzeyleri üzerinden okumak: Elâzığ Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaokçu, T. (2018). *Sosyal Medya Kullanan ve Kullanmayan Üniversite Öğrencilerinde Öz Saygı Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Klinik Psikoloji Anabilim Dalı.
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010), İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24, 139–161.
- Kasalak, G. ve Aksu, M. B. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory and Practice*, 14 (1), 115-133.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matter*. Harvard Business School Press, 282.
- Khan, M. A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: evidence from banking sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(1).
- Kılıç, M. (2019). *X ve Y kuşaklarındaki toksik liderlik algılarının örgütsel bağlılık, psikolojik iyi oluş ve bireysel performans üzerindeki yansımaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (20), 153-178.
- Kılınc, S. ve Erkutlu, H. V. (2017). *Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme, sapkın davranışlar ve sinizme etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Kırboğa, R. (2017). *Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırımsoy, E. (2003). *Suç işlemiş ve suç işlememiş ergenlerin algıladıkları duygusal istismarın ve benlik saygılarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kızgın, Y. ve Dalgın, T. (2012). Atfetme Teorisi: öğrencilerin başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeki atfetme farklılıkları. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8 (15), 61- 77.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C.S. and Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship

- between supervisors' machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44 (4), 512-519.
- Kinter, O. ve Seymen, O. (2020). Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet ilişkisi: kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 31-53.
- Kosa, G. (2019). Örgütsel sinizm ve iş doyumunu ilişkisi: banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (19), 182-213.
- Köksal, K. ve Gürsoy, A. (2019). İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel etik ilkelerin düzenleyici ve aracı rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (2), 347-366.
- Koçak, B. T., Türkkan, N. Ü. ve Seren, A. K. H. (2014). Hemşirelik öğrencilerinin özsayıgı düzeyleri ve aile içi şiddete yönelik tutumları arasındaki ilişki. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2 (1), 81-89.
- Koçak, D. (2019). İstismarcı yönetimin prososyal motivasyon üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 517-528.
- Korman A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1 (1), 50-63.
- Köybaşı, F., Uğurlu, C. T. ve Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 1-14.
- Kutanis R.Ö. ve Çetinel, E. (2010). Adaletsizlik algısı sinizmi tetikler mi? Bir örnek olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 186-195.
- Kutanis, R. Ö. ve Dikili, A. (2012). *Örgütsel davranışta güncel konular*. (2. Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Lambert, S. J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12 (4), 341-363.
- Langan-Fox, J., Cooper, C. L. and Klimoski, R. J. (2007). Research companion to the dysfunctional workplace management challenges and symptoms. Edward elgar publishing.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Lin, W., Wang, L. and Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: the moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology*, 62 (2), 308-329.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 1-8.
- Liu, Xiao-Yu, and Wang, Jing. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behaviour: is supervisor-subordinate guanxi a mediator? *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (7), 1471- 1489.

- Lobnikar, B., and Pagon, M. (2004). *The prevalence and the nature of police cynicism in Slovenia*. Maribor: University of Maribor, Faculty of Criminal Justice.
- Lucyzyvek, D.R. (2007). Can personality buffer cynicism? moderating effects of extraversion and neuroticism in response to workplace hassles. Doctor Thesis. California: Alliant International University, Social Sciences Institute.
- Lunenburg, F.C. (2011). Self-efficacy in the workplace: implication for motivation and performance. *International Journal of Management*, 14, 1.
- Malle, B. F. (2011). Attribution theories: how people make sense of behavior. *Theories in Social Psychology*, 23, 72-95.
- Mangır, M., Aral, N., Haktanır, G., Baran, G., Başar, F. ve Köksal, A. (1995). Çocuk ihmali ve istismarını önleme projesi kapsamında bilimsel bir araştırma. *Çankaya Rotary Kulübü Yayını*.
- Martinko, M. J., Sikora, D. ve Harvey, P. (2012). The relationship between attribution styles, lmx, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 19, 397–406.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. and Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.
- Merey, B. (2010). *Yetişkinlerde özgüven duygusu ile anksiyete düzeyi arasındaki ilişkinin karşılaştırılması ve kültürlerarası bir yaklaşım*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mete, Y. A. and Serin, H. (2015). Relationship between school administrators'paternalist leadership behaviours and teachers'organizational citizenship and organizational cynicism behaviours. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 147.
- Mills, C. M. and Keil, F. C. (2005). The development of cynicism. *Psychological Science*, 16 (5), 385-390.
- Mirvis, P. H. and Kanter, D. L. (1991). Beyond demography: a psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 50-62.
- Mitchell, M.S. and Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1159-1168.
- Murat, G. (2017). *Karanlık kişilik özellikleri ile sinizm arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Murat, G. ve Börü, D. E. (2019). Örgütlerdeki narsisistik liderlik ve makyavelist liderlik sinizmi etkiliyor mu? 18. *Uluslararası İşletmecilik Kongresi*. Mayıs, Osmaniye.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68, 1–6.
- Naus, A., (2007). *Organizational cynicism on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*.

Dissertation of Doctor of Philosophy. Maastricht: Maastricht University, Social Sciences Institute.

- Neuvonen, E., Rusanen, M., Solomon, A., Ngandu, T., Laatikainen, T., Soininen, H. and Tolppanen, A.-M. (2014). Late-life cynical distrust, risk of incident dementia, and mortality in a population based cohort. *Neurology*, 82, (24), 2205-2212.
- Oktan, V. ve Şahin, M. (2010). Kız ergenlerde beden imajı ile benlik saygısı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 543-556.
- Öncü, E. (2009). *Mersin mesleki eğitim merkezine devam eden çırakların istismar durumlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özcan, K. (2009). *Yetişkin bireylerin algılanan duygusal istismar düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, H., Subaşı, B., Budak, B., Çelik, M., Gürel, Ş. C. ve Yıldız, M. (2013). Ergenlik ve genç yetişkinlik dönemindeki kadınlarda benlik saygısı, sosyal görünüş kaygısı, depresyon ve anksiyete ilişkisi. *Journal of Mood Disorders*, 3 (3), 107-13.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (3), 181-202.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M. ve İştahlı, B. (2014). Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 1-18.
- Özdemir, H. (2013). *Psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M. (2008). *İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: örgütsel sinizm, örgütsel davranışta seçme konular: organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Özgür, T. (2007). *Kültürel farklılıklar ve yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkacar, S. (2020). *Paternalist liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisinde hofstede'in hoşgörü-kısıtlama kültür boyutunun etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, D. E. ve Mercan, N. (2009). *Yönetsel ve örgütsel açıdan mobbing psikolojik terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özler, D.E., Atalay, C.G. ve Şahin, M. N. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır? *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 47-57.

- Özmen, G. (2013). *Suçta sürüklenen ve sürüklenmeyen iki grup çocuğun çizim testleri ile değerlendirilmesi ve empati ve özsaygı düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmutlu Ç. (2006). *Deniz harp okulu öğrencilerinin özgüvenlerini etkileyen faktörler ve özgüvenleri ile akademik başarı arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Özsoy, E. (2017). *Kişiliğin karanlık yönünün tükenmişlik üzerine etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsoy, F. H. (2017). *Örgütlerde makyavelizm ve sinizmin çatışma yönetimine etkisi: bir teknoloji şirketinde uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Palanski, M., Avey, J. B. and Jiraporn, N. (2014). The effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process. *Journal of Business Ethics*, 121 (1), 135-146.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Poyraz, A. B. (2013). Örgütsel kimlik algısı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Business Economics*, 2 (4), 75-89.
- Pelish P. D. (2006). Effects of a self-esteem intervention program on school-age children. *Pediatric Nursing*, 32 (4) July- August, 341-348.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde kanser yapıcı iki başat faktör: mobbing ve örgütsel sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Pelit, E., ve Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri: yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (1), 117-139.
- Pierce, L. J., Gardner, G. D., Cummings, L. L., and Dunham, B. R. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 622-648.
- Pierce, J.L., Gardner D.G., Dunham, R.B. and Cummings, L.L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 271-288.
- Pierce, J.L. and D.G., Gardner. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: a review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, Vol.30 (5), 591-622.
- Pitre, L. (2004). *Organizational cynicism at the united states naval academy: an exploratory study*. Monterey: Naval Postgraduate School.
- Reed., C. G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 5, 67-71.
- Reyhanoğlu, M., ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde etkiler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5, 442-456.

- Sakal, Ö. ve Yıldız, S. (2015). İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesi ve örgütsel tabanlı benlik saygısı değişkenlerinin rolü. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 389-395.
- Sarıtaş, Ö. G. M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12 (12), 527-548.
- Sarıyüce Körükçü, Ö. (2004). *Altı yaş grubundaki çocukların özsaygı düzeyleri ile anne empatik becerilerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Unpublished Master's Thesis. Baltimore: University of Maryland, College Park, MD.
- Scherwitz, L., Perkins, L., Chesney, M. and Huges, G. (1991). Cook-Medley Hostility Scale and subsets: relationship to demographic and psychosocial characteristics in young adults in the cardia study. *Psychosomatic Medicine*, 36-49.
- Seçer, B. (2012). İş sağlığı ve güvenliğinde psikolojik bir yaklaşım: atıf kuramı. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14 (4), 29-46.
- Serdar, E. ve Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: Bir literatür taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 5-6.
- Seymen, O. A., ve Kırboğa, R. (2018). Örgütlerde psikolojik sözleşme ihlali algısı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (2), 189-216.
- Sezenoğlu, Y. E. (2011). Ameliyathane hemşirelerine karşı sözel, fiziksel ve cinsel istismar durumunun belirlenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sezgin, O. B., Tolay, E. ve Sürgevil, O. (2016). Örgütsel değişim sinizmi: işgörenlerin değişime karşı tutumlarının incelenmesine yönelik nitel bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12 (45): 411- 438.
- Sezici, E. (2016). Çocukluk çağı ruhsal travma yaşantılarının istismarcı yönetici algısı üzerindeki etkisi. *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul: Sabancı Üniversitesi, 76-86.
- Sezici, E., ve Yıldız, B. (2017). Nevrotik kişilik özelliği ile kişisel başarı hissinde azalma ilişkisinde istismarcı yönetimin aracılık etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Sezici, E., ve Güven, Ö. Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28 (1), 58-68.
- Shea, Louisa. (2009). *The Cynic Enlightenment Diogenes in the Salon*, The, Baltimore: Maryland Johns Hopkins University Press, 2-9.
- Simpson, C., ve Boyle, D. (1975). Esteem construct generality and academic performance. *Educational and Psychological Measurement*, 35, 897-904.
- Siyez, D. M. (2003). *Duygusal istismara maruz kalan ve kalmayan ergenlerin benlik algıları ile depresyon ve kaygı düzeylerinin karşılaştırılması*. Yayımlanmamış



Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Skarlicki, D. P. and Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82 (3), 434.
- Smith, T., Pope, M., Sanders, J., Allred, K. and O'Kefee, J. (1988). Cynical hostility at home and work: psychosocial vulnerability across domains. *Journal of Research in Personality*, (22), 525-548.
- Sun, P. and Wang, P. (2018). The influence of two-way conflicts of medical staff work-families on burnout. In *2018 4th International Conference on Social Science and Higher Education (ICSSHE)*. September. Atlantis Press.
- Söylemez, M. (2019). *Dönüşümsel liderlik, sosyal sermaye, özyeterlilik ve lider-üye etkileşimi ilişkisi: kocaali serbest bölgesinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (2), 277-288.
- Şekerli, E. B. ve Gerede, E. (2011). Kültürün eky'ye etkileri ve türk pilotların hofstede kültür boyutları açısından durumları. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13 (1), 20.
- Taner, Y. ve Gökler, B. (2004). Çocuk istismarı ve ihmali. *Hacettepe Tıp Dergisi*, 35, 82-86.
- Taslak, S. ve Dalgın, T. (2015). Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 16 (34), 139-158.
- Tayfun, A., ve Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 347-365.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.
- Tepper, Bennett J., Duffy, Michelle K., Hoobler, Jenny M. and Ensley, Michael D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers 'organizational citizenship behavior and fellow employees attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 455-465.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. and Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59 (1), 101-123.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. and Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: a power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109 (2), 156-167.
- Terzi, Ş. (2009). Bilişsel değerlendirme ölçeği'nin uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 127-141.

- Tıraşçı, Y. ve Gören, S. (2007). Çocuk istismarı ve ihmali. *Dicle Tıp Dergisi*, 34 (1), 70-74.
- Tokgöz, E., ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel sinizizm: eskişehir ve alanya'daki otel işletmelerinde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 283-303.
- Torun, A., Torun, A. ve Üçok, D. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (1), 231-250.
- Trabelsi, R. (2018). *Tüketicilerin kültürel stres ve özsaygı düzeylerinin telafi edici tüketim üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tukuş, L. (2010). Benlik saygısı değerlendirme ölçeği kısa formu türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi*.
- Turner, J. H. and Valentine, S. R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 34 (2), 123-136.
- Tutkun, Ö.F. ve M. Koç. (2008). Stereo types towards occupations in Turkey. *Ankara University Journal Of Faculty Of Educational Sciences*, 41 (1), 255- 273.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 285-302.
- Uçar, D. (2009) *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık: örgüt kaynaklı özsaygının düzenleyici rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, D. ve A.B., Ötken, (2010), Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 85-105.
- Uğur, İ. (2018). *The relationship between abusive supervision and emotional exhaustion: The role of abusive supervision climate*. Unpublished Master Thesis. İzmir: Dokuz Eylül University, School of Social Science.
- Uğurlu, F. Makyavelist liderliğin örgütsel sinizizm ve mobbinge etkisi: hatay ili bankacılık sektöründe bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 822-836.
- Uyungil, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (3), 163-179.

- Ülbeği, İ. D. ve Özgen, H. (2013). İstismarcı yönetim ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 1-12.
- Üreten, Z. K. ve Gemlik, H. N. (2016). Sağlık meslek gruplarının örgütsel sinizm düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırma: kamu hastanesi ile özel hastane karşılaştırması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19 (4), 443-463.
- Ürün, A. E. (2010). *Lise öğrencilerinin kendine saygı düzeyleri ile mesleki olgunlukları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dyne L, Vandewalle D., Kostova T., Latham M.E. and Cummings L.L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior* 21 (1), 3-23.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. and Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change measurement, antecedents and correlates. *Group and Organization Management*, 25 (2), 132-153.
- Weiner, B. (1972). Attribution theory, achievement motivation and the educational process. *Review of Educational Research*, 42(2), 203-215.
- Weiss, H. M. and Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B. and Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: the mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35 (1), 38-53.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R. and Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (9), 2273-2292.
- Xu, Erica, Huang, Xu, Lam, Catherine K., and Miao, Qing. (2012). Abusive supervision and work behaviors: the mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 531-543.
- Xu, A.J., Loi, R. and Lam, L.W. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763-774.
- Yakut, H. (2012). Örgütsel davranışta kültürler arası etik çalışmaları üzerine bir eleştiri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 119.
- Yaşar, F. S. (2009). *Beden eğitimi öğretmenlerinin sporcu öğrenciler üzerindeki duygusal istismar davranışlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Yaşar, O. ve Özdemir, A. (2016). Örgütsel sinizm, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi: ortaokul öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Eurasian Business and Economics Journal*, 6, 50-61.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Gençer, E. Ö. (2017). Örgütsel adalet algısının sinizm üzerine etkisi: devlet üniversiteleri meslek yüksekokullarında bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (4), 106-119.
- Yetim, S. ve Ceylan, Ö. (2011). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6 (1), 682-695.
- Yıldırım, F.B. (2015). *Üniversite öğrencilerinde kendini sabotaj: cinsiyet, öz-saygı, erteleme, sınav kaygısı ve öz-anlayışın rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, F. (2003). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, 27 (239), 371-402.
- Yıldırım, M. (2014). *Psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven ve örgütsel sinizm ile ilişkisi: otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, B. (2016). İstismarcı yönetim algısı ile bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgüt temelli özsaygının moderatör etkisi. *4. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana*, 4-5.
- Yılmaz, N. ve Bedel, A. (2021). Lise öğrencilerinin mesleki kararsızlıklarını açıklamada kariyer denetim odağı ile meslek seçimine ilişkin akılcı olmayan inançların rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17 (34), 1023-1046.
- Zel U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Yayın.
- Zellars, Kelly L., Tepper, Bennett J. and Duffy, Michelle K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, (87), 1068-1076.
- Zhang, Y. and Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139 (3), 455-471.
- Zhang, Y. and Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32 (4), 959-987.
- Zhu, Y., ve Li, D. (2015). Negative spillover impact of perceptions of organizational politics on work-family conflict in China. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 43 (5), 705-714.

## **EKLER**

### **Ek 1: Anket Metni**

#### **ANKET METNİ**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans programında yapılan tezin bir parçasıdır. Çalışmada; istismarcı yönetim ile örgütsel sinizm arasında özsaygının aracılık etkisi araştırılmaktadır. Anketimize katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. İstedığınız zaman araştırmaya katılımınızı sonlandırabilirsiniz. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm katılımcıların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, katılımcılardan ad, soyad, iletişim bilgileri istenmemektedir.

Çalışmaya katılımınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Dilara Türe Gültekin (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Prof.Dr. Tamer Bolat (Tez Danışmanı)

## **BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER**

**1. Cinsiyetiniz:** Kadın ( ) Erkek ( )

**2. Yaşınız:** 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46 ve üstü ( )

**3. Eğitim seviyeniz:** Lise ( ) Meslek Lisesi ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**4. Medeni haliniz:** Evli ( ) Bekar ( )

**5. Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?** 1 Yıldan Az ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 15 Yıldan Fazla ( )

**6. Çalıştığınız sektör:**

Ağırlama ve Turizm

Beşerî Hizmetler

Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik

Bilişim

Eğitim ve Öğretim

Ekonomi/Finans

Hukuk, Kamu Güvenliği, Ceza İnfaz ve Güvenlik

İmalat

İşletme Yönetimi

Kamu Yönetimi

Mimarlık ve Yapı

Pazarlama

Sağlık Bilimleri

Sanat, Ses/Görüntü Teknolojisi ve İletişim

Tarım, Gıda ve Doğal Kaynaklar

Otomotiv

Ulaştırma, Dağıtım ve Lojistik

Diğer

## BÖLÜM 2: ANKET FORMU

<b>MADDELER</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İSTİSMARCI YÖNETİM</b>						
1.	Yöneticim benimle alay eder.	1	2	3	4	5
2.	Yöneticim bana, duygu ve düşüncelerimin aptalca olduğunu	1	2	3	4	5
3.	Yöneticim beni görmezden gelir.	1	2	3	4	5
4.	Yöneticim beni başkalarının yanında küçük düşürür.	1	2	3	4	5
5.	Yöneticim benim özel hayatımı ihlal eder.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticim geçmişteki hata ve başarısızlıklarımı yüzüme vurur.	1	2	3	4	5
7.	Yöneticim çok çaba isteyen işler için bana güvenmez.	1	2	3	4	5
8.	Yöneticim sıkıntılı durumlardan kendisini kurtarmak için beni	1	2	3	4	5
9.	Yöneticim bana verdiği sözleri tutmaz.	1	2	3	4	5
10.	Yöneticim başka şeylere sinirlendiğinde, kızgınlığını benden	1	2	3	4	5
11.	Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlar	1	2	3	4	5
12.	Yöneticim bana kaba davranır.	1	2	3	4	5
13.	Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşimde bulunmama izin	1	2	3	4	5
14.	Yöneticim bana beceriksiz olduğumu söyler.	1	2	3	4	5
15.	Yöneticim bana yalan söyler.	1	2	3	4	5
<b>ÖZSAYGI</b>		Çok Yanlış	Yanlış	Ne Doğru Ne Yanlış	Doğru	Çok doğru
16.	Kendimi en az diğer insanlar kadar değerli buluyorum.	1	2	3	4	5
17.	Bazı olumlu özelliklerim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18.	Genelde kendimi başarısız bir kişi olarak görme eğilimindeyim.	1	2	3	4	5
19.	Ben de diğer insanların birçoğunun yapabildiği kadar bir şeyler	1	2	3	4	5
20.	Kendimde gurur duyacak fazla bir şey bulamıyorum.	1	2	3	4	5
21.	Kendime karşı olumlu bir tutum içindeyim.	1	2	3	4	5
22.	Genel olarak kendimden memnunum.	1	2	3	4	5
23.	Kendime karşı daha fazla saygı duyabilmeyi isterdim.	1	2	3	4	5
24.	Bazen kesinlikle kendimin bir işe yaramadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25.	Bazen kendimin hiç de yeterli bir insan olmadığını	1	2	3	4	5
<b>ÖRGÜTSEL SİNİZM</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna	1	2	3	4	5
27.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında	1	2	3	4	5
28.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun	1	2	3	4	5
29.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak	1	2	3	4	5
30.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler	1	2	3	4	5

31	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1	2	3	4	5
32	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1	2	3	4	5
33	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1	2	3	4	5
34	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1	2	3	4	5
35	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup	1	2	3	4	5
36	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde,	1	2	3	4	5
37	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında	1	2	3	4	5
38	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları	1	2	3	4	5