

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÇALIŞAN
YALNIZLIĞI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tuğba ANGIN

Danışman
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

İZMİR - 2019

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : TUĞBA ANGIN
Öğrenci No : 2014800363
Tez Başlığı : Çok Uluslu İşletmelerde Çalışan Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 27/06/2019
Danışmanı : Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Ebru TOLAY	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrin MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

TUĞBA ANGIN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (✓) / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Çok Uluslu İşletmelerde Çalışan Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenden oluştuğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2019

Tuğba ANGIN

ÖZET

Yüksek lisans Tezi

**Çok Uluslu İşletmelerde Çalışan Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm İlişkisinin
Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**

Tuğba ANGIN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Örgütler insanlar aracılığıyla oluşturulan yapılardır. Örgüt içerisinde oluşabilecek olumsuz durumlar bireyi psikolojik olarak etkilemektedir. Globalleşmeye neden olan süreçten kaynaklı olarak bireyin iş hayatında işyerine yönelik olumsuz düşünceler oluşturmaları, yalnızlık duygusuna sevk etmekte ve örgüt içerisinde sinik davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma Çok Uluslu İşletmelerde çalışan bireylerin işyeri yalnızlığının örgütsel sinizme olan etkisi açısından bir değerlendirme sağlamayı amaçlamaktadır.

Tezin konusunu oluşturan işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm kavramlarına ait bulgulardan yola çıkılarak Çok Uluslu İşletmelere yönelik anket çalışması yapılmıştır. Araştırma, Türkiye’ deki Çok Uluslu işletmelerde beyaz yaka olarak çalışan 81’i kadın, 69’u erkek olmak üzere 150 personel üzerinden değerlendirilmeye çalışılmıştır. Değerlendirme sonucuna göre, araştırmaya katılan çalışanların yalnızlık duygularının ve sinizm tutumlarının kısmen de olsa etkisi olduğu saptanmıştır. Her bir kavram ayrı ayrı ele alınmasına rağmen her ikisinin de değerlendirildiği araştırmaya sayısı çok azdır. Bundan kaynaklı olarak bu çalışmanın bilimsel bilgi birikimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İş Yeri Yalnızlığı, Örgütsel Sinizm, Çok Uluslu İşletmeler

ABSTRACT

Master's Thesis

A Research on Determining the Loneliness and Organizational Cynicism of Employees in Multinational Enterprises

Tuğba ANGIN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

International Business Program

Organizations structures have been created by people. Negative situations that may occur within the organization affect the employee psychologically. As a result of the process leading to globalization, negative thoughts about the workplace in the workplace lead to a sense of loneliness and cause cynic behaviors within the organization. Therefore, this study aims to provide an assessment of the effect of workplace loneliness in organizational cynicism of individuals working in Multinational Corporations.

The subject of the thesis is based on the findings of workplace loneliness and organizational cynicism. The survey, in Multinational Companies in Turkey has been evaluated as white-collar employees, including 81 woman and 69 men out of 150 employees. It was found that there was a partial effect on the feelings of loneliness and cynicism attitudes of the participants. Although each concept is dealt with separately, there are very few studies in which both are evaluated. It is thought that this study will contribute to scientific knowledge

Keywords: Workplace Loneliness, Organizational Cynicism, Multinational Corporations.

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÇALIŞAN YALNIZLIĞI VE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

1.1. ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI	3
1.2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ	6
1.3. ÇOK ULUSLU İŞLETME TÜRLERİ	9
1.3.1. Etnosentrik Yönelim (Ethnocentric):	10
1.3.2. Polisentrik yönelim (Polycentric)	11
1.3.3. Regiosentik Yönelim (Regiocentrism)	11
1.3.4. Geosentrik Yönelim (Geocentric)	12
1.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YAN KURULUŞLARININ YÖNETİM İLKELERİ	12
1.4.1. Çok Uluslu İşletmelerde Kontrol Süreci	13
1.4.1.1. Çok Uluslu İşletmelerde Kontrol Sistemi ve Özellikleri	13
1.4.1.2. Ana Merkez ile Bağlı İşletmeler Arasındaki İlişki	14
1.5. YÖNETİCİNİN UYUM SÜRECİ	14
1.5.1. Yönetici Başarısı	15
1.5.2. Yöneticinin Yurtdışında Yaşadığı Sorunlar	16
1.5.3. Uyum İçin Gerçekleştirilen Eğitim ve Destek Faaliyetleri	16

1.5.3.1. Dil Eğitimi	17
1.5.3.2. Kültürel Asimilatörlerin Kullanılması	17
1.5.3.3. Kültürel Eğitimler	18
1.5.3.4. Yöneticilerin Ailesi İçin Destek Faaliyetleri	19

İKİNCİ BÖLÜM

YALNIZLIK VE İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIK

2.1. YALNIZLIK KAVRAMI VE YALNIZLIĞIN TANIMI	20
2.2. YALNIZLIĞIN ÇEŞİTLERİ VE BOYUTLARI	23
2.3. YALNIZLIKLA İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR	25
2.3.1. Bilişsel Yaklaşım	26
2.3.2. Psikodinamik Yaklaşım	27
2.3.3. Varoluşçu Yaklaşım	29
2.4. YALNIZLIKLA İLGİLİ DEĞİŞKENLER	29
2.4.1. Yalnızlık ve Kişilik Özellikleri	29
2.4.2. Yalnızlık ve Aile	30
2.4.3. Yalnızlık ve Cinsiyet	31
2.4.4. Yalnızlık ve Yaş	32
2.5. YALNIZLIĞIN NEDENLERİ	33
2.6. YALNIZLIĞIN SONUÇLARI VE BAŞ ETMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER	35
2.7. İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIK	36
2.7.1. İş Yaşamında Yalnızlığın Kavramsal Çerçevesi	37
2.7.2. İş yaşamında Yalnızlığın Çeşitleri ve Unsurları	38
2.7.2.1. Sosyal Yalnızlık	38
2.7.2.2. Duygusal Yalnızlık	39
2.7.3. İş Yaşamında Yalnızlığı Oluşturan Unsurlar	40
2.7.4. İş Yaşamında Yalnızlığın Çalışanlara Etkileri	43
2.7.5. İş Yaşamında Yalnızlıkla Baş etme Yöntemleri	43
2.7.6. Çok Uluslu İşletmelerde Çalışanların İş Yaşamındaki Yalnızlığı	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. SİNİZM KAVRAMI	47
3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM	48
3.2.1. Örgütsel Sinizmin Özellikleri	51
3.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları	52
3.2.3. Örgütsel Sinizmin Kuramları	55
3.2.3.1. Beklenti Kuramı	55
3.2.3.2. Atfetme Kuramı	57
3.2.3.3. Tutum Kuramı:	58
3.2.3.4. Sosyal Değişim Kuramı	60
3.2.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı	61
3.2.3.6. Sosyal Güdülenme Kuramı	61
3.2.4. Sinizm Türleri	62
3.2.4.1. Kişilik Sinizmi	63
3.2.4.2. Toplumsal Sinizm	64
3.2.4.3. İşgören (Çalışan) Sinizmi	64
3.2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	66
3.2.4.5. Mesleki Sinizm	68
3.2.5. Örgütsel Sinizmi Etkileyebilecek Temel Faktörler	69
3.2.5.1. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Kişisel Faktörler	69
3.2.5.1.1. Yaş	69
3.2.5.1.2. Cinsiyet	70
3.2.5.1.3. Eğitim Durumu	71
3.2.5.1.4. Medeni Durum	72
3.2.5.1.5. Gelir Düzeyi	72
3.2.5.1.6. Hizmet Süresi	72
3.2.5.1.7. Hiyerarşi	73
3.2.5.2. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Örgütsel Faktörler	73
3.2.5.2.1. Örgütsel Adalet	73
3.2.5.2.2. Örgütsel Politikalar	75

3.2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali	78
3.2.5.2.4. Kişi-Rol Çatışması	82
3.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	83
3.2.6.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları	83
3.2.6.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları	83
3.2.6.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları	84
3.2.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları	85
3.2.6.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu	86
3.2.6.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık	87
3.2.6.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven	88
3.2.6.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık	89
3.2.6.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik	90
3.2.6.2.6. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma	90
3.2.7. Çok Uluslu İşletmelerde Çalışanlarda Sinizm	91
3.3. ÖRGÜTSEL SİNİZM İLE YALNIZLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ	94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARININ İŞ YERİ YALNIZLIĞININ ÖRGÜTSEL SİNİZM ÜZERİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI:	97
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	97
4.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	97
4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	98
4.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	98
4.3.2. Araştırmanın Örneklemi	100
4.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	100
4.3.3.1. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği	100
4.3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği	101
4.3.3.3. Kişisel Bilgi Formu	103

4.3.4. Verilerin Toplanmasında İzlenecek Yol	103
4.3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi	103
4.4. BULGULAR	105
4.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	105
4.4.2. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	107
4.4.3. İş Yeri Yalnızlığının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	108
4.4.4. İş Yeri Yalnızlığının Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	108
4.4.5. İş Yeri Yalnızlığının Duyuşsal Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	109
4.4.6. İş Yeri Yalnızlığının Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	110
4.4.7. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	111
4.4.8. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması:	112
4.4.9. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması	115
4.4.10. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	116
4.4.11. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	118
4.4.12. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının İşini Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Karşılaştırılması	119
SONUÇ VE ÖNERİLER	123
KAYNAKÇA	128

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Tutum Kuramıyla İlgili Yapılan Tanımlar	s. 59
Tablo 2. Sinizm Türleri	s. 63
Tablo 3. Bazı Örgütlere Yönelik Bazı Örgütsel Taktikler	s. 77
Tablo 4: İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği	s. 101
Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği	s. 102
Tablo 6: Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere Ait Betimsel Değerler	s. 104
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	s. 106
Tablo 8: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları	s. 107
Tablo 9: İş Yeri Yalnızlığının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	s. 108
Tablo 10: İş Yeri Yalnızlığının Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	s. 109
Tablo 11: İş Yeri Yalnızlığının Duyuşsal Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	s. 110
Tablo 12: İş Yeri Yalnızlığının Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları	s. 111
Tablo 13: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	s. 112
Tablo 14: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması	s. 113
Tablo 15: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması	s. 115
Tablo 16: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	s. 117
Tablo 17: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	s. 118
Tablo 18: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının İşini Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Karşılaştırılması	s. 120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yalnızlık Modeli (Perlman ve Peplau 1984)	s. 22
Şekil 2: Yalnızlığın Algılanan 13 Nedeni	s. 34
Şekil 3: Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları	s. 50
Şekil 4: Tutum Öğeleri – Tutum Objeleri	s. 53
Şekil 5: Tutumun Oluşumu	s. 54
Şekil 6: Beklenti Kuramı Modeli	s. 57
Şekil 7: Nedensellik Yükleme Süreci	s. 58
Şekil 8: Weiner' i geliştirdiği Sosyal Güdüleme Kuramı Modeli	s. 62
Şekil 9: Örgütsel Değişime Yönelik Çalışan Sinizminin Varsayılan Modeli	s. 67
Şekil 10: Psikolojik Sözleşme İhlali	s. 79
Şekil 11: Çalışan Sinizminde Psikolojik Sözleşme İhlali	s. 81
Şekil 12: Araştırmanın Modeli	s. 99

GİRİŞ

Günümüzde hızla artan küreselleşme ile işletmelerin yeni pazar yerleri araması insan kaynakları faaliyetlerini de hızlandırabilmektedir. Çok Uluslu İşletmeler faaliyetlerini yürütürken farklı birçok ülke ile çalıştığından dolayı insan ihtiyacı da ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar bireylerde farklı duygu durumları yaratmaktadır. Genellikle yapılan çalışmalarda işletmelerde oluşan farklılıkların olumsuz etkileri üzerinde durulmuştur. Oluşabilecek kültürel farklılıklar ya da örgüt içi uyumsuzluk söz konusu olduğunda negatif düşünceler beraberinde gelmekte ve yalnızlık hissi oluşturabilmektedir.

Yalnız olan bireyler mutsuz, huzursuz, güvensiz, iş performanslarında düşüşler, negatif duyguların yarattığı örgüt içi sosyalleşememe veya korku gibi birden çok duyguyu barındırabilmektedir. Bu sebepten dolayı yalnızlık kavramı üzerinde durulmuş ve bireydeki duygu durumunun işyerine olan yansıması değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Örgütte oluşan önemli unsurlardan biri bireyin elde edeceği avantajları en verimli şekilde kullanarak örgüt içi verimliliği artırmayı hedeflemesidir. Fakat gerekli koşulların bireyin beklentilerine cevap vermemesi, örgütün stresli bir ortam oluşturması, bireyde yalnızlık hissi yaratacak ve birey sinik tutumlar içerisine girebilecektir. Böyle bir oluşum içerisinde kalan birey örgütü kendisine ait bir parça olarak görmeyecek, örgütten uzak kalmaya başlayacak ve belki de bu durumdan kaynaklı olarak iş yerinden bağını koparmak isteyebilecektir. Bu gibi durumlardan dolayı iş yeri yalnızlığı algısının Çok Uluslu İşletmelerde çalışan bireyleri ne düzeyde etkilediği ve bu yalnızlık olgusunun örgütsel sinizme olan ilişkisini açıklamak, araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışmanın içeriğinde ilk olarak araştırmada Çok Uluslu İşletme kavramları üzerinde durulmuştur. Çok Uluslu İşletmelere ait özellikler belirtilerek konunun ana olgusu açıklanmak istenmiştir. İkinci bölümde yalnızlık ve işyeri yalnızlığı tanımlamaları açıklanmaya çalışılmıştır. Bireyi nelerin yalnızlaştırdığı, yalnızlığa iten sebeplerin neler olduğu ve yalnızlıkla nasıl baş edilebileceği anlatılmaya çalışılmıştır. Daha sonra çalışanların yalnızlığı ele alınmak istenmiş olup bireyleri en çok nelerin yalnızlaştırdığı ifade edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin etkilerinden bahsedilmiştir. Sinik tutumlar sergileyen

bireylerin örgüte olan yaklaşımları anlaşılmaaya çalışılmıştır. Araştırmaya geçilmeden önce işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin çalışanlara olan etkisi dile getirilmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölümde işyeri yalnızlığının örgütsel sinizme olan ilişkisi üzerine yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler son bölümde belirtilmiş olup araştırma sonuçları değerlendirilmiş ve bazı önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELER

1.1. ÇOK ULUSLU İŞLETME KAVRAMI

Çok uluslu işletme kavramının tarihçesine bakıldığında literatürdeki kaynakların çok eskiye dayanıldığı belirtilmektedir. Yapılan literatür araştırmalarında küreselleşme süreci ile ortaya çıkmış olan bu kavram, 21. Yüzyıl itibarıyla daha çok konuşlmaya başlanmıştır. Çok uluslu işletmeler, birden fazla faaliyet alanına sahip olduklarından dolayı bu alanları güçlendirmek ve sayısını artırabilmek amacıyla çok ulusluluk boyutuna geçiş yapmaya başladığı görülmüştür. Böylelikle işletmeler ulusal faaliyet alanlarını uluslararası alanlarda da gösterebilme fırsatına ulaşmayı hedefleyebilmektedir.

Çok uluslu işletme olabilmek beraberinde birçok unsuru ortaya çıkarabilir. Bir işletmeyi en çok etkilen unsurun çevre unsuru olduğunu düşünürsek, çok uluslu işletmeleri de en çok etkileyen unsur çevre unsuru olacaktır. Bu anlatılanlardan da yola çıkarak bir tanımlama yapmak gerekirse; İşletmeler herhangi bir ülkede kendi ülkelerinde göstermiş oldukları faaliyetleri, uluslararası boyutu taşımak için bu ülkelerle birlikte harekete geçirdiği faaliyet gruplarını oluşturmaktadır. Farklı özelliklere de sahip olan çok uluslu işletmeler birçok isimle ifade edilmiştir.¹

1. Uluslararası İşletme: Kendi ülkesindeki faaliyetlerini bir başka ülkeye taşıyan ve yerleştiren işletmelerdir.

2. Çok Uluslu İşletme: Başka bir ülkeye kendi faaliyetlerini taşıırken herhangi bir ayırım (yerli ya da yabancı) gözetmeksizin faaliyetlerini sürdürmeye çalışan işletmelerdir.

3. Uluslar Ötesi İşletme: Bu işletmeler faaliyet alanlarını küresel anlamda büyötmeye çalışan ve bu çalışmalarını yaparken herhangi bir ülkeye bağlı kalmadan yürüten işletmelerdir.

¹ Richard D. Robinson, "The Developing Countries, Development, and the Multinational Corporation", **The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science**, Vol. 403, No. 1, 1972, s. 67-79

4. Uluslar Üstü İşletmeler: Bir anlaşma ile kurulan, herhangi bir ülkeye aitliği bulunmayan, uluslar üstü bir kuruluşa bağlı olarak bu kuruluş tarafından denetlenen, vergisini ödeyen ve hukuken ulus özelliğini kaybeden işletmelerdir.

Çok Uluslu İşletmelerin anlaşılabilmesi için bir takım kavramların bilinmesi gerekmektedir. Bunlar beş başlık altında toplanmıştır²:

1. Köken Ülke (Origin Country): Çok Uluslu İşletmenin faaliyet alanının bulunduğu ana merkezidir.

2. Ev Sahibi Ülke (Host Country): Çok Uluslu İşletmenin yatırım yapılan ülkesidir.

3. Üçüncü Ülke (Third Country): Ev sahibi ülke dışında ve köken ülkenin dışındaki faaliyet alanlarına katkı sağlamaya çalışan ülkedir.

4. Ana İşletme: Yatırım yapan işletmedir. Bağlı işletmelerin genel yönetimini elinde bulundurlar ve faaliyetlerini yürütürler.

5. Bağlı İşletme: Başka bir ülkede sahip olunan işletmedir. Bağlı işletmeler sadece ana işletmelerin hizmetlerin bir bölümünün kendilerinin de faydalanabilmesini sağlayan ve kazandıkları gelirlerin bir bölümünün ya da tamamının ana işletmeye transfer etmeleriyle yükümlü olan işletmelerdir.

Çok Uluslu İşletmeler, dünya üzerinde birden fazla ülke ile ilişki içerisine girebilen, diğer uluslararası işletmelere nazaran daha üst düzeyde gelişmiş uluslararası işletmelerdir. Gerek karar alma yapıları gerekse geniş bir bakış açısına sahip olduklarından dolayı çok uluslu işletmeler diğer uluslararası işletmelerden farklılık göstermektedirler. Çok uluslu işletmeler³;

1. Çok uluslu işletmelerin sayısının fazla olmasından kaynaklı olarak işletmelerin dünya üzerinde iş yapması karar alma süreçlerinde küresel fırsatlar elde edebilmesini sağlayabilmektedir.

2. Çok uluslu işletmelerin kabul edilebilir bir orandaki faaliyet alanı yatırımları uluslararası alanları oluşturmaktadır. Bazı literatürlere göre eğer bir işletmenin faaliyetlerinin %20' si başka ülkelerde ise o işletme çok uluslu işletme

² Çetin Ramazan; **Globalleşen Dünyada Çok Uluslu Şirketlerin Gelişmekte Olan Ülke Ekonomileri Üzerindeki Etkileri (Türkiye Örneği)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2006 s. 26

³ Tağraf Hasan; **Küreselleşme Süreci ve Çok Uluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi**, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2002, s: 37-38

olarak görülmektedir. Ya da % 35 ‘ lik bir kısmını faaliyet alanı yatırımları oluşturuyor ve bu faaliyet alanlarından elde edilen kar diğer ülkelerle yapılan faaliyetlerden geliyorsa küresel alandaki fırsatlardan yararlanabilmesinden dolayı çok uluslu bir işletme sayılabilmektedir.

3. Çok uluslu işletmelerin faaliyet alanları üzerinden yapmış oldukları üretimler birçok ülkeye yayılmaktadır ve bu üretim yerleri ülkelere farklılıklar göstermektedir.

4. Çokuluslu işletme yönetiminin aldığı kararlar faaliyet gösterdikleri tüm diğer ülkeleri de kapsamaktadır.

Çok Uluslu İşletme tanımlarından yola çıkılarak kavramın daha iyi anlaşılabilmesi adına şöyle özetlenebilir. Çok uluslu işletmelerin kuruluşunda bazı kriterler bulunmaktadır. Bunların ilki ülke sayısıdır. Faaliyet alanı iki veya daha fazla ülkeye dayanan işletmeler çok uluslu olarak kabul edilebilir. Bir diğer kriter ise, ülke dışında mülkiyet edinmektir. Kendi ülkesinin dışında başka bir ülkede farklı kuruluşlara sahip olmak çok uluslu olarak kabul edilebilir.

İşletmecilik ile ilgili literatür kaynaklarında çok uluslu işletme ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Hızla ilerleyen teknoloji ile bağlantılı olarak, birçok işletmenin faaliyet alanının değişikliğe uğraması sebebiyle çok uluslu işletme kavramı üzerinde net bir tanımlama yapılamadığı görülmüştür. Bu sebepten dolayı kavram üzerine birden çok tanımlama yapılmıştır⁴. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir;

1. Çok uluslu işletmeler, faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren ancak bu faaliyetlerin ana merkez tarafından koordine edildiği işletmeler veya bağlı oldukları işletmeler aracılığıyla yürüten büyük firmalardır. Bu firmaların ana merkezi belli bir ülkede bulunur.⁵

2. Köken ülkenin haricinde yabancı bir ülkede fiziki sermayeye sahip olunan ve işletilen firmalardır.⁶

⁴ Keser Aşkın; **Çok Uluslu Şirketler ve Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, ISSN: 1694-528x, Sayı:1, Ocak 2004, S:3.

⁵ Aktan Coşkun Can, Vural İstiklal Y. ; **Çok Uluslu Şirketler: Global Sermaye ve Global Yatırımlar**, Çizgi Kitapevi Yayınları, Şubat 2006, S9.

⁶ Kahraman Yavuz; **Globalleşme Sürecinde Ulus Ötesi İşletmeler, Tüketici Davranışları ve Azerbaycan**, Caucasus and Central Asia In The Globalization Process, Qafqaz University, The Association Economists, International Conference, Baku, 12-13 May 2003 s. 80

3. Çok uluslu işletmeler, iki veya ikiden fazla ülkede faaliyet gösteren, kârının belli bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan işletmelerdir. Bu işletmelerin mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde bulunur. Çok uluslu işletmelerin karakteristik özelliği büyüklüğüdür.⁷

4. Aralarında ortaklık ilişkisi bulunan ulusal sınırları dikkate almaksızın bir faaliyette bulunmaya çalışan, dünya çapında dağıtım yapan fakat bağlılığı bulunan ve üst yönetim bakımından bir ulusal devletle anlaşılmış olan ortaklıklardır.⁸

Çok uluslu işletmeler, gittikleri ülkede yabancı sermayeyi düzenlemeye, mevzuata uygun olarak direkt yatırım ile yatırım yapmaya çalışan, örgüt düzeni, karar alma ve denetim hareketleri açısından bir bütünlük gösteren ve uluslararası faaliyetleriyle tanınmaya çalışan işletmelerdir.

1.2. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Çok uluslu işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre geniş bir çevreye yayılmaya başlamaları, onu dünya ekonomisinin en etkili aracı haline getirmesine sebep olan etmenlerden biri olduğu söylenebilir. Bu sebepten dolayı ana ülkesi dışına çıkarak birden fazla çevreye ulaşan işletmeler, birbirleri ile koordineli olarak faaliyetlerini yürütmeye çalışmış olabilirler. Bu sayede merkezi denetim sağlanabilmiş ve birbirleri arasında uygun bir politika izlenmeye çalışılmıştır.

Ana ülke ve ana ülkeye bağlı olarak faaliyet gösteren işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek için ortak bir payda altında toplanarak kaynaklarını bir araya getirirler. Kaynakları bir araya getirip uygulayacak olan kişi veya kişiler ise işletme yöneticileri veya üst yönetimden sorumlu olan kişi veya kişilerdir.

Çok Uluslu İşletmelerin, ifade edilen yönlerine göre en temel belirleyici üç unsuru şu şekilde sıralanabilir⁹:

1. İşletmelerin bağlı oldukları ana ülke işletmesine, rakiplerine, finansal kurumlarına ve hükmet te dahil olmak üzere bir takım önemli çevre güçlerine karşı duyarlı olmak zorundadırlar.

⁷ Serinkan Celalettin, Bağcı Zübeyir; **Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Şekilleri ve Organizasyon Yapıları**, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı: 2, Aralık 2012, s:93.

⁸ Kıvılcım Fulya; **Küreselleşme Olgusu ve Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Süreci Üzerindeki Yolu**, Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:2. 2013, s:11

⁹ Rugman Alan M. , Collinson Simon; **International Business**, Person Education Limited, Lombarda – Italy, 2012, s.40

2. Bütün bilgi ve kaynakların ortak bir havuzda bulundurulması ve uygulanıyor olması gerekmektedir. Çünkü bağlı işletmelerin hepsi tek bir ana işletmenin bir parçasıdır.

3. Ana ülke işletmesi ve bağlı işletmeler ortak bir politikada birleşirler. Çok Uluslu İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirdikleri tüm bağlı işletmeler, ana işletmenin uygulamak istediği stratejiye uymak zorundadır.

Bartlett ve Ghoshal'a göre, Çok Uluslu İşletmelerin ortak özellikleri şunlardır¹⁰:

1. İşletmeler sermayelerini iki veya daha fazla ülkeye paylaştırmış olması,
2. Üst kademe yöneticilerin, ana ülkeden bir kişinin bağlı ülkelere gönderilmesi,
3. Bağlı ülkeler belirli bir otonomiye sahip olsalar da, vizyonunu ve politikalarını ana ülke tarafından oluşturuluyor olması,
4. Sadece kendi çıkarlarını düşünüyor olması ve bağlı işletmelerin içinde bulundukları sorunları göz ardı etmiyor olması,

Çok Uluslu İşletmelerin ortak özelliklerinden beklenen sonucun elde edilebilmesi için hem ana ülke hem de bağlı ülkeler, ana ülkenin ulusal özelliklerini dikkate alarak istenilen şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Bu noktada Çok Uluslu İşletme uygulamaları, faaliyette bulunduğu bağlı işletmelerle aynı vizyon üzerinden üst yönetim ile beraber koordineli bir şekilde sürdürmeleri işletme açısından yarar sağlayabilmektedir.

Çok Uluslu İşletmeler için söylenen çeşitli yaklaşımların yanı sıra karşı karşıya kaldıkları sorunlar ve ilişkilerin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu değerlendirmeler Çok Uluslu İşletmelerin en çok etkilendikleri durumların başında gelmektedir. Dünyaya geniş bir yelpazeden bakan bu işletmelerin yapılarını tasarlariken bazı hususları göz önünde bulundurması işletmenin, verimliliği açısından yarar sağlamaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir¹¹:

¹⁰ Borrisova Olga, **Çok Uluslu İşletmelerde Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Bu Süreçte İletişimin Rolü**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2011, s: 26-27

¹¹ Bağcı ve Serinkan, s. 101-102

1. İşletmelerin Büyümeleri: İşletmelerin geçmişi ve gelişimi yapılacak olan faaliyetler açısından önem taşımaktadır. Böylelikle örgütsel yapısının saptanmasında kolaylık sağlarken büyüme şeklini de etkilemiş olur. Büyüme şekilleri birbirinden farklı şekillerde meydana gelir. Ulusal alandan uluslararası alana geçiş yapmak isteyen işletmeler örgütsel yapısını da değiştirmek zorunda kalmaktadır. Uluslararası alanda büyüme göstermek isteyen işletmeler değişik organizasyonel yapılar denemek zorunda kalırlar.

2. İşletmenin Yönetim Felsefesi: İşletmeler, gerek ulusal gerekse uluslararası alanda başarı sağlayabilmek için bir üst yönetime ihtiyaç duymaktadır. Üst yönetim diğer ülkelerle yapılan tüm faaliyetlerini bir bütün olarak düşünmesi gerektiğinden daha başarı sonuçlar elde edebilmek için koordineli olarak çalışması gerekmektedir.

3. İşletmenin Amaçları: İşletmeler, ulusal alandan çıkıp uluslararası alana geçtikleri zaman büyük bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadır. Uluslararası alanda rekabet edebilmek için organizasyon yapısı oluşturulurken ilgilenilen faaliyet alanlarında tutunabilmeyi sağlamak amacıyla daha dikkatli hazırlanılması gerekmektedir.

4. Ulusal ve Uluslararası Faaliyetlerin Önemi: Çok uluslu işletmeler tek taraflı olarak durum değerlendirmesi yapmasından ziyade hem ulusal alan faaliyetlerini hem de uluslararası alan faaliyetlerini gözeterek organizasyonel yapılarını belirlerler. Ulusal alandan uluslararası alana ilk kez geçiş yapacak olan işletmeler yeniden bir organizasyon biçimi oluşturmak yerine var olan organizasyon yapısı üzerinden değişiklik yapması, işletmeyi daha avantajlı hale getirebilecektir. Bu kapsam alanı daha dar olan faaliyetleri kapsamaktadır. Fakat işletmelerin daha geniş bir ölçüde faaliyet yapması durumunda organizasyon biçimini kapsamlı bir şekilde hazırlaması gerekmektedir.

5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Bölgeler: Çok Uluslu İşletmelerin bazıları çok sayıda ülkede faaliyet gösterirken bazıları da daha az ülkelerde faaliyet göstermektedir. Bu durumun en başta gelen sebepleri ülkelerin kültürleri, kullandıkları ana diller, dinleri, iş anlayışları, tüketim özellikleri gibi birçok unsur sıralanabilir. Bu durumda Çok Uluslu İşletmeler stratejik planlama yaparken daha özverili davranmaları gerekmektedir. Çünkü bu unsurlar çevresel faktörleri

içermektedir ve işletmeyi belli bir zamandan sonra etkileyebilmektedir. Birbirleri arasında uyum olan iki veya daha fazla işletmelerin organizasyon yapısını oluşturması için çok detaylı bir yapılandırmaya gerek duyulmamaktadır. Çünkü var olan organizasyon yapısı belli bir süreden beri devam etmektedir. Fakat diğer işletmelerin uyumu söz konusu değilse organizasyon biçimlerinde değişiklik yapmaları daha başarılı olmalarını sağlayabilmektedir.

6. İşletmelerde Yetki ve Sorumluluğun Saptanması: İşletmelerde yetki ve sorumluluğun saptanmasında bazı farklı uygulamalar kullanılmaktadır. Çok Uluslu İşletmelerin bir kısmı merkeziyetçi bir uygulama yaparken bazıları da bağlı işletmelere ayrıcalık tanıyarak adil bir politika uygulamaya çalışmaktadır. Bu durum Çok Uluslu İşletmelerin başarısını belirleyen en etkili uygulamadır.

7. Uluslararası Uzmanlaşmış Personeli Tatmin Etme İmkânı ve Arzusu: İşletmeleri başarıya götürecek olan kişileri üst yönetimin en etkili şekilde sürdürülebilmesini sağlayacak olan uzman kişiler oluşturmaktadır. İşletmeler için en zor seçim uzman kişilerin belirlenmesidir. Çok Uluslu İşletmelerin işletme faaliyet politikaları da göz önüne alındığında belirlenecek olan yöneticinin seçimi uygun koşullar sağlandığında gerçekleştirilebilmektedir.

1.3. ÇOK ULUSLU İŞLETME TÜRLERİ

Küreselleşmeye bağlı olarak Çok Uluslu İşletmeler faaliyet alanlarını uluslararası alanda gösterme fırsatı elde edebilmişlerdir. Bu bağlamda işletmelere en büyük kazanım birçok faaliyet alanında esneklik göstermesi ve faaliyetlerinin birçok ülkeye transferinin gerçekleşmesi ile başarılarının büyük ölçüde tamamlayabilmelerini sağlayabilmiştir. Çok büyük sermayeler ile dünya kanallarına açılabilen işletmeler küreselleşmenin de vermiş olduğu imkanlar doğrultusunda esneklik ve yoğunluk kazanmasına neden olmuştur¹².

Çok Uluslu İşletme türleri dört ana unsurdan oluşmaktadır. Çok Uluslu İşletmelerin faaliyetlerini sunmasına ön hazırlık oluşturan ve sonuçtan başarı elde etmesini sağlayan politikaların bulunmasından dolayı bu türler ortaya çıkmıştır.

¹² Kıvılcım, s. 14

1.3.1. Etnosentrik Yönelim (Ethnocentric):

Ana ülkeye bağlı olarak yönetilen işletme türüdür. Ulusal pazarın önemli olduğunu belirten işletmeler, işletme kültürü ve değerlerinden dolayı faaliyette bulundukları alanlarla ilgili diğer ülkelerin kendileri hakkında eleştiride bulunmalarına izin vermemektedirler. Ana ülkenin hazırlayacağı politikayı diğer bağlı işletmeleri de kapsayacak şekilde hazırlaması ve işletmelerin bu politikalarda değişik yapılmasına müsaade etmemesi gerekmektedir. Sadece ana ülke bir değişiklik yapılmasına karar verirse üst yönetimle birlikte bunu gerçekleştirebilmektedir. Bu yönelim, sunulan faaliyet alanlarının hem ulusal alanda ve hem de uluslararası alanda benzerlik göstermesiyle önem arz etmektedir. Çünkü faaliyet alanları o ülkede yaşayan toplumun ihtiyaçlarına göre şekillendirildiği için başarıyı daha hızlı elde etmesine olanak sağlamaktadır. Etnosentrik yönelimde önemli olan, ülkenin kültürel değerleri, yasaları, hukuki kuralları gibi unsurların ön plana çıkmasından dolayı, üst yönetimde söz sahibi olacak olan yöneticinin seçimi önemli bir rol oynamaktadır. Bu yüzden yöneticilerin seçiminde herhangi bir hatanın olması, işletme açısından büyük problemlere yol açabilmektedir. Yönetici seçimlerinin en doğru belirlenme şekli, yönetici olarak görev yapacak kişinin ülkenin kültürünü, dilini, ihtiyaçlarını ve bulundukları çevreye uyumunu kolaylıkla sağlayabilecek kişilerin yönetici olarak seçilmesi gerekmektedir¹³.

İfade edilen politikaların işletmelerde yönetici seçimlerine yararları ve sakıncaları olabilmektedir. Yararları; Ana ülkenin amaç ve uygunluk politikalarına yakınlık, ana ülke çalışanlarıyla etkili iletişim, bağlı ülke çalışmalarında koordinasyonlar ile kontroller gibi oluşumlar işletmelere yarar sağlarken ¹⁴ , yöneticiler yabancı dile, yasal sürece, politik ve sosyo-ekonomik olarak uyumda zorluk çekebilme, ülke dışına gönderilecek yöneticilerin seçilmesinde oluşabilecek mali anlamda sıkıntılar olabilmekte, ana ülkenin bağlı işletmelerde yerel yöneticilerinin bulunması durumunda baskılara maruz kalabilmekte ve yöneticinin ve ailesinin çevreyle uyumunda problemler oluşabilmektedir¹⁵.

¹³ Hoştut Sibel; **Çok Uluslu Şirketlerde Hakla İlişkiler Uygulamaları**, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Ocak – 2016, s.3-4

¹⁴ Hoştut s.4

¹⁵ Özalp İnan; Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Nisan – 2014, s.60

1.3.2. Polisentrik yönelim (Polycentric)

Bu yönelim etnosentrikten farklı olarak yerel odaklı hareket etmektedir ve diğer ülkelerde bulunan bağlı işletmelere yönelik güçlü bir yapısı bulunmaktadır. Bu işletme türünde her işletme yarı bağımsız bir işletme olarak düşünüldüğünden dolayı belli düzeylerde yetkilere sahiptirler. Bu yetkiler üst yönetimden sorumlu olan kişiler tarafından yürütülebilmektedir. Burada üst yönetimden sorumlu olan kişiler, bulundukları ülkeden seçilmiş olan yöneticileri kapsamaktadır. Yöneticiler kültürel değerler, toplum ihtiyaçları gibi konularda bilgi sahibidirler. Bundan dolayı polisentrik yönelimin kendine özgü stratejileri bulunmaktadır ve bu stratejileri uygulayabilmektedirler¹⁶.

Bu politikaların, uluslararası işletmelerde politik, yasal çevreye ve faaliyette bulunulan ülkelerin uygulamalarına daha fazla yatkınlık gösterebilmekte, ana ülkenin isteklerine daha etkin cevaplar geliştirebilmekte, yöneticilerin işletmelere olan maliyeti daha az olabilmekte, verilen imkanların ve motivasyonun örgüte olan bağlılığında artışlar gözlenmesi gibi yararlar sağlayabilmektedir. Politikalar aynı zamanda işletmelerde sakıncalara da maruz bırakabilmektedir. Yöneticiler bağlı işletme çalışanları üstünde kontrolü etkin biçimde gerçekleştirememekte ve ana ülke çalışanlarıyla etkili iletişim kuramamaktadır¹⁷.

1.3.3. Regiosentik Yönelim (Regiocentrism)

Regiosentik yönelim bölge odaklı bir yönetim şeklidir. Temelinde belirli bir bölgede yer alan bağlı işletmeleri kapsamaktadır. Burada üst yönetimden sorumlu olan kişi bölge insanıdır. Bu yöneticiler işletmenin belirlediği bölgelere ya da başka ülkelere de gönderilebilmektedir. Regiosentik yönelim, kendi bölgelerini yansıtan stratejik planlarını bölge içinde yer alan diğer ülkelerle birlikte yürütmeye çalışırlar. Böylelikle işletmeler faaliyet alanlarına yönelik yapılan yönetim şeklini bu sayede başarıya ulaştırabilmektedirler¹⁸.

Bu politikalar, uluslararası işletmelerde faaliyette bulunulan bölge ile ilgili bilgi düzeylerinin yüksek olması, kültürel özellikler arasında yakınlık olması

¹⁶ Hoştut, s.4

¹⁷ Hoştut s.4

¹⁸ Hoştut, s.4

yararları arasında sayılabilirken, bölgede bulunan ülkelerin arasında geçimsizlik olması ve yönetici seçiminde bağlı işletmelerin bulunduğu ülkelerden seçmek yerine yerel yöneticileri tercih etme eğiliminde olması sakıncaları arasında gösterilebilmektedir¹⁹.

1.3.4. Geosentrik Yönelim (Geocentric)

Geosentrik yönelim tamamen evrensel bir yönetimi temel alan yönelim şeklidir. Tek bir bölgeye ulaşmaktansa dünya geneline ulaşmayı hedeflemektedir. Buradaki yönetim şekli yöneticilerin yerel kimliklerine bakılmaksızın yetenekli görülen herhangi bir yönetici, üst yönetimden sorumlu kişi olarak kabul edilmektedir. Karmaşık bir yapıya sahip olan bu işletme türü bağlı bulunduğu işletmelerle arasındaki bağ çok kuvvetlidir²⁰.

Bu politikaların uluslararası işletmelere sağladığı yararlar arasında uzmanlık açısından yeterli donanımına sahip yöneticilere ulaşılabilmesi, işin niteliği ile çalışan arasında yeterli uyum oluşabilmesi, diğer politikalara oranla daha az maliyetli olması olarak gösterilebilmektedir. Sakıncaları arasında ise ev sahibi ülkenin hükümetinin üçüncü ülke kökenli yöneticileri seçmesi yerine yerel yöneticilerin tercih edilmesi işletmeler arası bağı zayıflatan unsur olarak ifade edilmektedir²¹.

1.4. ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN YAN KURULUŞLARININ YÖNETİM İLKELERİ

Çok uluslu işletmeler her ne kadar birbirinden bağımsız işletmeler olduğu izlenimini yaratsa da aslında tek merkezde yönetilen bir organizasyon yapısına sahiptir. Çok uluslu işletmelerin bütünleşik yapısından dolayı farklı ülkelerde aynı faaliyet alanında hizmet vermeye çalışan diğer işletmelerin organizasyon yapısı ve koordinasyonunu sağlamak görevleri arasındadır. Bu yapının korunmasındaki temel

¹⁹ Özalp, s.61

²⁰ Hoştut, s.5

²¹ Özalp s.61

amaç, işletmenin hedefleri doğrultusunda verimliliği artırmaya çalışmasıdır. Bundan dolayı işletmeler, birimlerin ihtiyaçları arasında bir denge oluşturmak, koordinasyon ve kontrol sağlamak zorundadır.

1.4.1. Çok Uluslu İşletmelerde Kontrol Süreci

Çok Uluslu İşletmelerde kontrol süreci, işletmelerin birden çok kültürel ekonomik, politik ve yasal çevre içinde faaliyet sürdürmesinden dolayı karmaşık bir yapıya sahiptir. Merkeze bağlı olarak faaliyetlerini başka ülkelerde devam ettirmek zorunda olan işletmeler, yöneticileri arasında kendi ülkeleri dışında olmaktan kaynaklanan uzaklık, dil problemleri, kültürel farklılıklar ve değişik bakış açılarına sahip olmaları nedeniyle kontrol edilebilirlik adına çeşitli izleme yöntemleri kullanılmaktadır²².

Kendi ülkesi dışında çalışan bireylerin kontrol süreçlerinin daha sağlıklı olarak yürütülebilmesi için ana merkezden diğer ülkelerde görev yapan yöneticiler arasında sık sık toplantı ve ziyaretlerin yapılması ve hangi ülke vatandaşı ise o ülke vatandaşının yönetici olarak görevlendirilmesi doğabilecek problemlerin önlenmesini sağlayabilecektir²³.

1.4.1.1. Çok Uluslu İşletmelerde Kontrol Sistemi ve Özellikleri

Çok uluslu işletmelerin organizasyon yapısı karmaşıklığından dolayı işletmeler, kontrol sürecinin düzenli işleyişini sağlamak amacıyla uygun gördüğü alanlarda değerlendirme yapması gerekmektedir. İşletmeler kontrollerini oluştururken faaliyetlerin verilen talimatlara ve kurallara uygun biçimde yerine getirilip getirilmediğini takip etmek durumundadır. Bu kontrol sürecinin sağlanabilmesi için dört ana unsurun değerlendirilmesi gerekmektedir²⁴.

- Ölçülebilir bir performans için standartların belirlenmesi gerekmektedir.
- Tekniklerin ve yöntemlerin geliştirilmesi, kişisel ya da organizasyonel performansı izlemek için kolaylık sağlamaktadır.

²² Dereli Beliz, **Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:4 Sayı:7, 2005, s. 66

²³ Dereli, s. 66-67

²⁴ Dereli, s.66

- Gerçekleşen performans ile planlanmış performans arasında karşılaştırma yapılmalıdır.
- Planlanandan ciddi performans sapmalarını ortadan kaldırmak için düzeltici önlemler alınmalıdır.

1.4.1.2. Ana Merkez ile Bağlı İşletmeler Arasındaki İlişki

Cray ²⁵ 'e göre, işletmelerdeki yönetim kontrolün sağlanabilmesi için, işletmeleri kendine has davranışını en aza indirmek ve bireyleri veya grupları güçlendirilmiş politika içerisine sokmak amaçlanmaktadır. Buna göre işletmelerin esneklik ve maliyet konularını değerlendirmesi gerekmektedir. Esneklikte; Yan kuruluşların ev sahibi ülkenin hükümeti, sendikaları, tedarikçileri gibi yerli çevre unsurlarına yönelik eğilime etkili bir şekilde tepki verebilmenin yeterli olup olmadığı değerlendirilmelidir. Maliyet kontrolü; istenilen seviyede tanımlanmalı ve esneklik ihtiyacı ve harcanan para arasında bir uyum olması gerekmektedir.

Ana merkeze bağlı olan işletmeler arasındaki uyumun sağlanmasında en önemli etken o ülke ile ilgili uyum sürecine bağlı işletme çalışanlarının adaptasyonunun sağlanması gerekmektedir. Çalışanların farklı ülkelerdeki çevresel faktörlere verebileceği cevaplar, işletme açısından kolaylık sağlayabilmekte ve işletme faaliyetlerini yerine getirirken oluşabilecek zorluklar önlenebilmektedir. Bu yüzden Çok Uluslu İşletmeler farklı ülkelere yöneticiler gönderirken o coğrafyaya ait olan unsurların çalışanlarda kabul edilebilirlik seviyesinin belirlenmesi işletme açısından daha verimli sonuçlar oluşturabilecektir.

1.5. YÖNETİCİNİN UYUM SÜRECİ

Çok uluslu işletmelerde işletme içi iş akışının doğru bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticilere büyük bir görev düşmekte ve yönetici seçimi yapılırken işletmeler, bir yöneticide bulunması gereken uygun kriterlere göre seçim yapması gerekmektedir. Uygun olmayan yönetici seçimleri işletme faaliyetlerinin yavaşlamasına sebep olabilmektedir. Yöneticilerin bulundukları ülkeden farklı bir

²⁵ Dimitrios S. Kranias, “**Formal Control of the Japanese Multinational Companies to thier Subsidiaries in the UK**”, Managerial Auditing Journal, Vol: 16, No:5, 2001, s. 299.

ülkeye gelmesinde kültürel farklılıklar, dil ve adaptasyon problemleri gibi çeşitli sıkıntılar yaşayabileceğinden dolayı yöneticinin ülkeye uyumunun sağlanması gerekmektedir. Özellikle görevlendirme esnasında yapılan yanlış görevlendirmeler işletme açısından çok ciddi sorunlar haline gelebilmektedir.

1.5.1. Yönetici Başarısı

Yabancı ülkede görev yapacak olan yöneticilerin, özellikle dış ortama karşı duyarlı olması gerekmektedir. Uluslararası alanda yaşanan başarısızlık ulusal alanda yaşananlardan daha ciddi boyuttadır. Yöneticilerin uluslararası alanda çalışmaya başlamadan önce öğrenmesi gereken birçok husus bulunmaktadır. Örneğin, mali riskler (değişken uluslararası kurlar), siyasi riskler (personele terörist saldırılarının olabilme ihtimali) ya da uluslararası ortamda yapılan insan kaynakları faaliyetlerinin değiştirilme gereği gibi durumların yaşanması yöneticiyi olumsuz yönde etkileyebilmekte ve başarısını azaltabilmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki dış çevresel çalkantı ve belirsizlikler, çokuluslu işletmelerin dış ülkedeki faaliyetlerini yakından etkileyeceğinden işletmelere yönetici seçimlerinde büyük bir sorumluluk düşmektedir. Bu alanda en önemli etken kültürel çevredir. Bu çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar gibi unsurlar çok uluslu işletmelerde yöneticinin başarıyı ve uyumu yakalayabilmesi için gereken olan unsurları içermektedir. Yönetici bu durumları değerlendirmede süreci kendi yetiştiği kültürel normlar ve özelliklere göre çalışmak istemesi yabancı bir ülkede başarı sağlamasına engel olabilecektir²⁶.

Avril ve Magnini²⁷ ye göre başka bir ülkeye görevlendirilmiş yöneticinin başarıları, işe alım süreci ve atama sürecinin ne kadar iyi yapıldığıyla bağlantılıdır. Buna göre yönetici seçimi sırasında değerlendirmenin uygun koşullarının sağlanabilmesi için işletmelerin yönetici adayında duygusal zekası yüksek bireylerin seçiminde başarı oranının yüksek olabileceğini ifade etmiştir. Çünkü duygusal zeka,

²⁶ Dereli, s.65

²⁷ Özkutlu Hatice, Algur Okşan; **Uluslararası Görevler İçin Yönetici Seçiminde Ve Performans Değerlemesinde Yetkinliklerin Kullanımı: Perfetti Van Melle Gıda San.Tic.A.Ş. Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt:17, Sayı: 3, s. 62

duyguların kontrolü, entelektüel ve duygusal gelişim, problem çözmede duyguların kullanımını ortaya çıkarmaktadır. Bu da yöneticinin işletme içindeki faaliyetlerini yürütebilmesinde başarıyı sağlayabilecek bir özellik olabilmektedir. Aynı zamanda yöneticideki küçük hedeflerin ve oryantasyonun, açık fikirliliğin, değişimi tolere edebilmenin, iletişim, empati, esneklik, olumlu ve sıcak ilişkilerin, motivasyonunun ve kendine güvenin olması yöneticinin başarısını artırabilecek bir diğer etmenleri oluşturmaktadır.

1.5.2. Yöneticinin Yurtdışında Yaşadığı Sorunlar

Literatür analizinde, yurtdışına yönetici gönderme esnasında yöneticilere göre bazı avantajlar olmasına rağmen, yurtdışındaki görevleri sırasında yöneticilerin karşılaştıkları birçok zorluk ve gerçek sorun olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yönetici görevlendirme sürecinde en sık karşılaşılan sorunlarından birisi, ülkesine geri gönderilme sürecinde ortaya çıkan görevlendirmenin sorunları ve zorlukları ile ilgili olduğudur.

Yurtdışına çalışmak için gönderilen yöneticiler yurtdışında yaşamak için kendilerini yeni bir kültürel ortamda bulurlar. Özellikle yaşayacakları sorunların başında kültürel şoklar, çalışma normları, izolasyonlar, çeşitli bazı hastalıklar, farklı sağlık koşulları ve çocuk eğitimleri, farklı diller, farklı mutfaklar, diğer yaşam maliyetlerine bağlı farklılıklarla karşı karşıya kalmaktadır. Çoğu durumda, yurtdışına çalışmak için giden bireylerin, hem çalışmaları hem de kişisel uyarlamaları ile ilgili sorunlar oluşabilmektedir; bu durum çözülmezse, bu sorunlar bir çalışan için strese neden olabilir, mesleki kariyeri ve görevlendirmenin başarısı üzerinde olumsuz etki yaratabilir²⁸.

1.5.3. Uyum İçin Gerçekleştirilen Eğitim ve Destek Faaliyetleri

Çokuluslu işletmelerde yöneticiler faaliyet gösterecekleri ülkeye uyumu söz konusu olduğunda görevlendirme yapılmadan önce ilk olarak farklı konularda çeşitli eğitimler almaları gerekmektedir. Bu eğitimler sadece yöneticiye yönelik yapılabilmekte ya da yöneticinin ailesini de kapsayabilmektedir. Çünkü konuyu

²⁸ Ročké Dovelé; **Expatriation: Challenges and Success Factors of an International Career**, Rural Environment. Education. Personality, Issn 2255-808x, 2017, p.453

sadece yönetici bünyesinde değerlendirmek çokta uygun düşmemektedir. Yöneticinin ülkeye uyumunu sağlayabilmek için katkıda bulunabilecek eğitim faaliyetleri yöneticinin görev yapacağı ülkeye adaptasyonunu kolaylaştırabilecektir.

1.5.3.1. Dil Eğitimi

Dünyada en yayın olarak kullanılan dil İngilizcedir. Sadece İngilizceyi bilmek bile dünyadaki tüm iş alanlarıyla bağlantı kurmayı sağlayabilmektedir. Fakat bazı ülkelerde sadece İngilizceyi bilmek yeterli olmamaktadır. Faaliyette bulunulacak olan ülkenin İngilizce dışında farklı bir dili kullanması çalışanların bu dili bilememesi zorluklar çıkarabilmektedir. Bu durum çalışan için iletişim kurmada yetersiz kalabilmektedir. Böyle bir sorunun ortadan kalkabilmesi adına ve yerel personelle iletişimi geliştirebilmek amacıyla çalışanların o ülke dilini öğrenmeleri yaşanacak problemlerin önüne geçebilecektir²⁹.

Son yıllarda Japonya'da DuPont, Eastman Kodak, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble ve Rockwell International gibi işletmelerin Amerika Birleşik Devletleri'nde Çokuluslu işletme özelliği kazanmasıyla buradaki personel sayısının artmasına bağlı olarak çalışan eğitime önem verilmeye başlanmıştır. Örneğin, Rockwell International bir Japon firmasıyla yapmış olduğu iş sözleşmesi ile aralarındaki iş ilişkileri artmaya bağlamıştır. Rockwell International çalışanların dil eğitimine önem verdiklerinden dolayı diğer Japon firmalarıyla farklı iş ilişkileri de kurarak yerel yetenekler kazanmada ve yerel kuruluşlarla iyi ilişkiler geliştirmede fayda sağlamıştır³⁰.

1.5.3.2. Kültürel Asimilatörlerin Kullanılması

Kültürel asimilatör, bir kültürün temel kavramlarının, tutumlarının, rol algılarının, geleneklerinin ve başkalarına olan değerlerin gösterilmesi üzerine tasarlanmış ve programlanmış öğrenme tekniğidir. Bu teknik herhangi iki ülkenin kültürlerine göre hazırlanabilmektedir ve format her zaman aynıdır: Kendi ülkesi dışında başka bir ülkeye görevlendirilmiş çalışanların kültürel adaptasyonun

²⁹ Tonus Zümrüt, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Mart, 2016 s. 120

³⁰ Rugman and Collison, p.449-450

sağlanabilmesi adına yöneticilerin kültür ile ilgili bir metin okutulması ve daha sonra sorunun doğru cevabını vermesi için yorum yapılması istenir. Eğer cevap doğru ise bir sonraki bölüme geçerek başka bir metin okutulması ve tekrar bir cevap vermesi istenir. Kültürel asimilatör eğitimi, yurtdışında görev yapmak isteyen yöneticiler için ev sahibi ulusla arasında oluşabilecek etkileşimin incelendiği yöneticiler, uygun şekilde eğitilmemişse durumun yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlama ihtimali olanlar ya da yöneticinin sorumluluk ve yetkileri ile doğrudan bağlantı kurulabilenler arasından yurtdışında çalışabilecek yöneticiyi seçmek amaçlanmaktadır³¹.

1.5.3.3. Kültürel Eğitimler

Kültürel farklılık eğitimi, işletmelerin farklılık yönetimi programı kapsamında farklılıklar ile ilgili bilgi edinilmesi amacı ile verilen eğitimi ifade etmektedir. Farklılık eğitimi ile oluşabilecek farklılıklara olumlu yaklaşım oluşturma ve anlama gayreti gösterme konusundaki bilgilendirmenin yanı sıra farklılıklara yönelik bir hoşgörü sağlanması hedeflenmektedir. Böylelikle kültürel farklılık eğitimleri yöneticinin yeni bir ülke kültürüne adapte olması için gerekli edimleri kazanması, geliştirmesi ve kültürel farklılıklara pozitif yönde bir anlayışa sahip olması yöneticiyi doğabilecek sorunlarla baş edebilmesine yardımcı olabilecektir. Kültürel farklılık eğitimleri genel olarak yurtdışında görev alacak çalışanlarda bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak gerçekleşmekte; Bilişsel düzeyde, farklı bir ülke kültürüne ait bilgilerin aktarılması sağlanabilmekte, duygusal düzeyde, kültürler arasında oluşabilecek uyumsuzlukların yaşanması durumunda yöneticilerin tepkilere kişisel cevaplar verebilmesi ve bu durumun üstesinden gelebilmesi için yapılması gerekenler aktarılabilmekte, davranışsal düzeyde ise, yöneticinin farklı kültürlerle sahip bireylerle olumlu ilişkiler kurabilmesi için kapasitesini geliştirebilmesini sağlayabilmektedir. Genel olarak kültürlerarası farklılıklar eğitimde kullanılan teknikleri; Alan Çalışmaları ve Dökümantasyon Programları, Kültür Paylaşımı Eğitimi, Duyarlılık Eğitimi, Alan Deneyimi Eğitimi, Gerçek Zamanlı Eğitim,

³¹ Rugman and Collison, p.451

Küresel Düşünme Eğitimi, İnternet Temelli Eğitimler verilmesi ile kültürel farklılıkların önlenmesine kolaylık sağlayabilmektedir³².

1.5.3.4. Yöneticilerin Ailesi İçin Destek Faaliyetleri

Ailelere yönelik yapılan destek faaliyetleri bağlı işletmelere yönetici göndermede önem taşımaktadır. Eğer aile gidilecek ülkede mutlu veya memnun olmazsa bu durum yöneticinin başarısını olumsuz olarak etkileyebilecektir. Yapılan araştırmaya göre, 80 Amerikan şirketinin yurtdışına yönetici görevlendirmesinde yöneticilerinden kaynaklanan başarısızlığın ilk nedeninin yöneticinin ailesinin fiziksel ve kültürel çevreye uyumda sorunlar yaşamış olmalarına dayandırılmıştır. Bu olumsuz nedeni ortadan kaldırmak ya da etkilerini azaltmak için işletmelerin yöneticilerin ailelerine yabancı çevreye uyumlarını kolaylaştıracak nitelikte eğitimler vererek destek olmaları gerekmektedir³³.

Yurtdışında görev alabilecek yöneticilerin belirlenmesinde aile faktörünün önem oluşturmamasının nedeni, yabancı bir ülkeye ailelerinde adaptasyonunun oluşamamasından kaynaklanmaktadır. Eğer yönetici işletmede çevre faktöründen kaynaklanan unsurlardan duyacağı rahatsızlığı ailesine yansıtırsa oluşabilecek bu çift problem düzeyi yöneticinin faaliyetlerinde yavaşlama oluşturabilmekte ve ülkeden geri dönüşünü isteyebilmektedir. Bu sebepten dolayı farklı bir ülkeye gelmeden önce ailelerin eğitilmesi, yöneticilere verilen imkanların bazılarının aileleri yararına verilmesi yönetici için doğabilecek problemlerin çözümlenmesine kolaylık sağlayabilecektir.

³² Eğinli Ayşen T.; **Kültürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kültürel Farklılık Eğitimlerinin Önemi**, Öneri Dergisi, Cilt:9, Sayı: 35, 2011, s. 219-220-222

³³ Dereli, s.71

İKİNCİ BÖLÜM

YALNIZLIK VE İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIK

2.1. YALNIZLIK KAVRAMI VE YALNIZLIĞIN TANIMI

Yalnızlık, günümüz insanlarını en çok sıkan ve bunaltan duygudur. Yalnızlık duygusu, bireylerin kendini kimsesiz, tek başına ve çaresiz hissetmesi, yalnız kaldıkları zaman endişe içinde olmaları, farklı düşünceler ile hayatlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemeleri, başaramama ve ölüm korkusu gibi psikolojik açıdan bireyi birçok şekilde etkileyen duygu karmaşası durumudur. Yalnızlık duygusuna kapılan bireyler sağlıklı kararlar veremezler ve bu durum bireyin özgüveninin yıkılmasına, günlük hayatını etkilemesine sebep olmaktadır.

Dışa dönük bir varlık olan insan, başka kişilerle etkileşim içinde olma gereksinimi içindedir. Bu gereksinim o kadar güçlüdür ki eğer kendilerine uygun ilişkiler kuramazlarsa psikolojik problemlerin yanı sıra fiziksel problemlerle de karşılaşır. Yalnızlık bazı kişilerin çok güçlü ve çok duygusal olarak yaşadığı boyuttur. Hatta bu kişiler yalnızlıkla birlikte ortaya çıkan stres ile de baş edemediklerinden hayatlarını gerektiği şekilde sürdüremezler.

Yalnızlıkla ilgili dünden bugüne birçok araştırma yapılmış ve birçok tanım ortaya atılmıştır. Bu tanımların ortak noktalarından ilki, yalnızlığın niceliksel değil niteliksel olarak problem teşkil ettiğidir. Bir diğeri ise, yalnızlığın öznel bir yaşantı olduğu belirtilmiştir. Üçüncüsü ve sonuncusunda, yalnızlığın istenmeyen, kaçılmaya çalışılan kaygı, stres, öfke, üzüntü gibi olumsuz duyguları barındıran bir yaşam şekli olarak adlandırılmış ve depresyon, anksiyete bozuklukları gibi psikolojik belirtilerin olumlu ilişkisi vurgulanmıştır³⁴.

Yalnızlıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen kabul edilen en uygun tanımlama ise şöyledir; Yalnızlık bireyin var olan sosyal ilişkileri ile

³⁴ Doğan Tayfun, Çetin Bayram, Sunguri Mehmet Z.; **İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması**, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 2009, s:272

arzuladığı sosyal ilişkileri arasındaki farklılık sonucu yaşanan hoş olmayan bir duygu durumudur³⁵. İnsan kendini toplum içinde de yalnız hissedebilir.

Yalnızlığın boyutu geçici ya da uzun süreli olabilir. Bu, kişinin içinde olduğu durum ile doğrudan bağlantılıdır. Bir insanın tek başına kalması ya da toplum içinde yalnız kalması aynı duygu durumunu ifade etmez.

Bana göre, ilerleyen teknoloji ile birlikte insanlar kendilerini yalnızlaştırmaktadır. Çünkü kullandığımız mobil telefonlar, bilgisayarlar ya da tabletler üzerinden kurulan ilişkiler geçici bir yalnızlık durum tatminidir. Bu iletişim yoluyla kurulan bağlantılar kişiyi o an için yalnızlıktan uzaklaştırır. Fakat iletişim bittikten sonra kişi kendi ile baş başa kaldıktan sonra tekrar yalnızlaşır.

Yalnızlık insan psikopatolojisinde merkezi bir konuma sahiptir. Psikiyatrist Frieda Fromm-Reichmann³⁶, yalnızlık ve psikopatoloji arasında bir nedensellik bağı oluşturan ve düşünce ve deneyim üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir ve yalnızlık tanımını şu şekilde ifade etmiştir; İnsanların yalnızlığı önlemek için her şeyi yapabilecekleri acı verici ve korkutucu bir deneyim gibi gözükmektedir ve gerçek yalnızlık ruhsal bozukluğun doğuşunda önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Yalnızlık, bir kişinin sosyal yönünün nitelik veya nicelik yönünden önemli ölçüde yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkan ve hoş olmayan bir durum olarak ta ifade edilebilir. Bu durum üç farklı aşamayla belirtilebilir. Bunlardan ilki; yalnızlığın sosyal ilişkilerden kaynaklı olan bir eksiklik durumudur. Bazen kişinin kendi ihtiyaçları ile sosyalleşme arzusu arasındaki bir uyumsuzluktan kaynaklanıyor olabilir. İkincisi; yalnızlık kişisel bir deneyimdir ve sosyal olabilme arzusu ile aynı anlamı taşımamaktadır. İnsanlar yalnız olduklarında ya da kabalık bir toplum içerisinde olduklarında da kendilerini yalnız hissedebilmektedirler. Üçüncüsü ise; yalnızlık bir istektir. Kişisel bir tercih sebebi olduğu durumlarda elde edilen deneyim bireyin kendisi için iyi ya da kötü bir durum doğurabilir³⁷.

³⁵ Kolçak Recep; **Duygusal İfade Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Aleksitimi ve Yalnızlık Düzeylerine Etkisi**, Türk Psikoloji Danışma ve Rehberlik Dergisi, Cilt: 3, Sayı:23, 2005, S:32

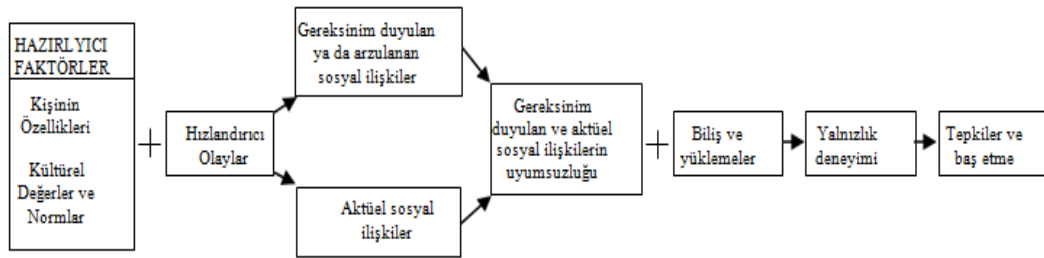
³⁶ Fromm-Reichmann Frieda (1990); **Loneliness**, Contemporary Psychoanalysis, 26(2) , s.305-306 (Original article published 1959)

³⁷ Perlman Daniel, Peplau Letitia Anne; **Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings**, U.S. Government Printing Office, 1984 s.15-16

Bir başka araştırmaya göre yalnızlık, hisler ve anlamlar üzerine kuruludur. Anlamda daha çok ezici duygular ya da bir başkasının egosuna bağlı olarak oluşan bastırılmış duygular oluşturmaktadır. Hislerde ise, kişinin kendi farkındalığının ya da hiçliğinin oluşturmuş olduğu duygu ile karşı karşıya kalınmasıyla ortaya çıkan durumu yansıtmaktadır³⁸.

Perlman ve Peplau³⁹, yalnızlık deneyimini bireysel ve toplumsal değişkenler olarak tanımlamıştır ve Şekil 1’ deki gibi modellemiştir. Bu modelleme ile yalnızlığın hazırlayıcı ve hızlandırıcı olaylarına vurgu yapmak istemiştir. Bireylerin düşündükleri sosyal ilişkiler ile gerçekleşen sosyal ilişkilerin miktarı oranında yaşayacağı durumu yansıtan faktör hazırlayıcı faktördür. İkinci durumda ise sosyal ilişkilerden beklenen durum ve arzu edilen durumun gerçekleşmesi esnasında oluşabilecek etmenler hızlandırıcı faktörleri yansıtmaktadır. Her iki durumda da yaşanabilecek hayal kırıklıkları yalnızlığa sebep olmaktadır.

Şekil 1. Yalnızlık Modeli (Perlman ve Peplau 1984)



Kaynak: Perlman Daniel, Peplau Letitia Anne; Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings, U.S. Government Printing Office, 1984 p:23

Her ne kadar yalnızlıkla ilgili tanımlamalar literatürde mevcut olsa da hepsi ortak bir noktada buluşmaktadır. Bunlardan ilki kişinin kendisine ait olan bireysel yalnızlığıdır. Bazı kişiler ruhsal anlamda kendilerini tek hissettikleri için yalnızlığa kapıldıklarını hissederler. Bir diğeri ise yalnızlığın çoğu zaman bireyi çok farklı

³⁸ Paula Karnick; **Yalnızlık Hissi: Teorik Yaklaşımlar**, Çev. Selçuk ZENGİN, Muhammet KIZILGEÇİT, Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 3, 2011, s:223

³⁹ Perlman Daniel, Peplau Letitia Anne; Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings, U.S. Government Printing Office, 1984 s.23

sebeplerden dolayı rahatsız edici bir durumla karşı karşıya bırakarak yalnızlaştırmasıdır.

2.2. YALNIZLIĞIN ÇEŞİTLERİ VE BOYUTLARI

Yalnızlık, bireylerde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kişiden kişiye farklılık gösteren yalnızlık, her bireyde aynı olmayabilmektedir. Bu da kişiyi ruhsal anlamda etkilemekte ve sosyal çevresine karşı olumsuz davranışlarda bulunmasına sebep olmaktadır. Kişiler kendilerini yalnızlaştırdıklarından dolayı sosyal çevreleri daha az olmakta ve çevresine karşı memnuniyetleri o oranda azalmaktadır. Bireysel anlamda yalnızlığı tercih eden kişiler diğer bireylere mesafeli yaklaşmaktadırlar. Aynı zamanda kimseden yardım almak istemez ve yardım taleplerini de kabul etmezler. Böylelikle yalnızlaşan bireyler her türlü problemleriyle kendileri baş etmeye çalışırlar.

Rubenstein ve Shaver⁴⁰ insanları yalnızlıkla ilişkilendirdikleri 27 madde bulunmaktadır:

- Kendini Küçük Düşürmek
- Üzölmek
- Konsantre Olamamak
- Huzursuzluk
- Sabırsızlık
- Kendi İçin Üzölme
- Güvensizlik
- Korku
- Melankoli
- Can Sıkıntısı
- Yalnız Kalmaktan Utanmak
- Umutsuzluk
- Beceriksizlik

⁴⁰ Garfield Eugene: **The Loneliness Researcher Is Not So Lonely Anymore**, Current Contents, Number:5, February 3, 1986, s.3-10

- Karamsarlık
- Tek Bir Kişi İle Olma Özlemi
- Kolay İncinebilirdik
- Anlamsızlık
- Dışarıya Karşı Yabancılaşmak
- Çekici ya da İtici Olmak
- Soyutlanmışlık
- Çaresizlik
- Terk Edilmişlik
- Başka Bir Yerde Olma Arzusu
- Paniğe Kapılma
- Kaderine Boyun Eğme
- Aciz Olma
- Sinirlenmek ve Küsmek

Rubenstein ve Shaver yalnız olan kişilerin nasıl hissettiğini ve en çok hangi davranışları sergilediklerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmadan çıkarılacak sonuca göre yalnız olan kişiler; sosyalliğini kaybedilmekte, tek başına olmak istemekte ve kendini olumsuz düşüncelere yöneltmektedirler.

Young, yalnızlığın boyutunu üç bölüme ayırmıştır⁴¹:

Geçici Yalnızlık; Pek fazla önemsenmeyen, kısa zaman için kişinin kendini yalnız hissetmesinden kaynaklanan bir durumdur. Çoğu insan bu yalnızlık duygusunu yaşamaktadır.

Durumsal Yalnızlık; Bir önceki kurmuş olduğu ilişkilerinden belli bir tatminkârlığa ulaşan kişinin ilişkilerine vermek istediği yön ile o tatmine tekrar ulaşmak istemesi ve sonucunda yanı tatmine ulaşamaması ya da sosyal yönden yaşamış olduğu kaybın onu yalnızlık duygusu içerisine sürüklemesidir.

Kronik Yalnızlık; Sürekli devam eden ve uzun zaman süren yalnızlık duygusudur. Genellikle bireyin uzun süredir devam eden bir memnuniyetsizliği söz

⁴¹ Özdemir Nurgül, Güreş Ali, Gürbüz Nermin; **Sporun Kadınlarda Yalnızlık ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkileri**, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:13, 2015 s.102

konusudur. Kronik yalnızlıkta bireyler bilişsel ve davranışsal eksiklikler yaşamaktadırlar.

Mc Whiner ve Gievelde⁴², yalnızlığın üç boyutu olduğunu savunmuştur:

Yoksunluk Boyutu; Bireyin hiç gerçekleştiremeyen ilişkilerini yansıtır. Bireyin kişilerle yakın ilişkileri söz konusu olmadığından kendilerini bir boşlukta ve terk edilmiş hissederler. Aslında yalnızlığın en belirgin faktörü yoksunluk boyutudur.

Zaman Boyutu; Bireyin zaman içerisindeki yalnızlık deneyimleri sonucu yalnızlığın boyutunu belirli süreli ya da sabit kalacak şekilde ayrıştıran boyuttur. Ya geçicidir ya da hep aynı şekilde devam etmektedir.

Duygusal Boyut; Olumlu düşüncelerin yerini olumsuz duyguların alması sonucu ortaya çıkan bir boyuttur. Bireyin en başta yer alan mutluluk duygusunun yerini endişe, kaygı, üzüntü gibi duygular yer almaktadır.

Weiss⁴³, in görüşüne göre yalnızlığı iki boyutta ele almıştır. Bunlardan ilki olan duygusal yalnızlığı, başka bireylerle ilişkiler kuran kişilerin zamanla aralarındaki bağın yavaşlaması ve ilişki yoksunluğu oluşturması olarak ele almıştır. Bir diğer unsuru ise sosyal yalnızlık ile ilişkilendirmiştir. Sosyal yalnızlığı, bireylerin ortak noktalarda benzer özelliklerinden kaynaklı yapılan aktivitelere katılmamak istememelerinden dolayı ortaya çıkan bir yalnızlık boyutu olduğunu ifade etmiştir.

Yapılan boyutlandırmalarla ilgili araştırmalar gösteriyor ki yalnızlığın tanımında farklı görüş ayrılığı ve tanımlama olduğu gibi yalnızlığın boyutları ve çeşitliliğinde de farklı görüşler mevcuttur.

2.3. YALNIZLIKLIL İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Yalnızlık kavramı ile yapılan araştırmalar geçmiş yıllardan bugüne kadar çok çeşitli şekilde ele alınıp incelenmiştir. Her ne kadar farklı fikirler ele alınsa da gelecek yıllarda yapılacak olan araştırmalar için yol gösterici olacaktır.

⁴² Özdemir Nurgül, Güreş Ali, Gürbüz Nermin, s:103

⁴³ Alparslan Ali Murat, Bozkurt Özlem Çetinkaya, Gürel Esra B.; **İş-Aile Çatışması İşyeri Yalnızlığı İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 2017, S.326

2.3.1. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel yaklaşımda kuramcılar ilk olarak yalnızlığın ilişkisine yönelik bilişsel beklentiler açısından ele alınan kuramlar üzerinde durmuşlardır. Bu tür kuramlar, yalnızlığın birincil bireylerin bir kişinin hayatında arzu edilen ve ulaşılan ilişkiler arasındaki uyumsuzluğa sahip olan kişilerle onların eksiklikleri hakkında ruhsal olarak olumsuz kararlarının birleşiminden kaynaklandığı ileri sürülmüştür.

Burada önemli olan yalnızlığın zaman içerisinde oluşan bağ ile belli bir dönem arasında oluşan bağın kaybedilmesinden kaynaklı bir sonucu oluşturmamasıdır. Dikkate edilmesi gereken nokta kişinin gerçek yetersizliği yerine sosyal yetersizliklerinin algılanması gerektiğidir. Algılanan tutarsızlık bireysel hoşnutsuzluktan ziyade, terk edilme duyguları ve kişilere bağlanamama eksikliğiyle ilişkilidir. Yalnız insanlar, sosyal olmayan insanlardan daha az sosyal ilişkiye sahip olmalarına rağmen, yalnızlığın daha anlamlı bir belirleyicisi bulunan mevcut hoşnutsuzluktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bilişsel göstergeler olmadığı sürece insanların kendilerini yalnız olarak sınıflandırıp sınıflandırmayacağı şüphelidir. Örneğin, bilişsel göstergeler muhtemelen bir tür kişisel ilişki için bilinçli istek ya da daha sık sosyal etkileşim istemeleri sonucunda anlamlandırılabilir. Bu nedenle bireyin sosyal ve samimi ilişkilerdeki kişisel standartlarındaki değişikliklerle yalnızlık azaltılabilir⁴⁴.

Kişilerin istenilen ve ulaşılan arzuları arasında bir uyumsuzluk meydana geldiğinde yalnızlık muhtemel bir sonuç doğurur. Bu sonuçların oluşumuna neden olan üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; Sosyal karşılaştırma, kişisel kontrol algıları ve nedensel açıklamadır⁴⁵.

Aralarından en önemlisi olan nedensel açıklama faktörüne göre, insanlar deneyimlerinin nedenini anlamak için kendilerinde bir gerekçe yaratırlar. Bu nedenden dolayı oluşmuş olan yalnızlık bireylerin kendi kendilerine ve zaman içerisinde yalnız kalmalarına neden olan etkenlerin sebeplerini ifade eder. Nedensel açıklamaya göre bir kişinin duyguları, gelecek beklentileri ve benlik kavramları için önemli bir etkidir.

⁴⁴ Wright Sarah Couise; **Loneliness In The Workplace**, Doctor of Philosophy in Psychology, University of Conterbuy, 2005, s.20-21

⁴⁵ Perlman and Peplau s. 28-29

Kişinin ilişkilerinin yeterliliği ya da yetersizliğini değerlendirirken benzer durumdaki diğer kişilerle yapılacak olan sosyal değerlendirme çok önemlidir. Akranlarıyla ya da kendi geçmiş ilişkileriyle yapılan sosyal karşılaştırmalar bireyin sosyal ilişkilerini etkiler. Bu durumda, bireyde oluşacak olan tatminsizlik yalnızlığa bağlı olarak oluşur.

Bilişsel kontrol algısında mevcut nedenler kişisel kontrol duygularını çoğunlukla etkilemektedir. Kişiler her türlü hakimiyetin kendilerinde olmasını isterler. Kişileri seçebilen ve doğrudan kabul edebilen bireyler uyumsuzluk oluşması durumunda ilişkilerini parçalar ve bunun sonucunda da yalnızlığı oluşturmuş olurlar.

2.3.2. Psikodinamik Yaklaşım

İnsan davranışlarının anlaşılmasına yönelik yapılan çalışmaların izleri 19. Yüzyılda hissedilmeye başlanmıştır. Psikodinamiğin kurucu olarak bilinen Freud bu alanda birçok çalışmalar yapmıştır. Aslında psikodinamiğin geçmişinde Freud' dan önce de birçok araştırmacının yapmış olduğu çalışmaların izlerini bulmak mümkündür. Schopenhauer, Nietzsche, Hartman gibi pek çok düşünür ve hekim psikodinamik yaklaşım ile ilgili araştırmalara yer vermiştir. Freud ise o dönemde yapılan araştırmaları daha ileri boyutta ele alıp değerlendirerek yaklaşımın kurucusu haline gelmiştir. Freud' a göre, bireylerde değerlendirme yapılırken kişilerde görülen bulgular, belirtiler ya da bozukluklarla oluşan duygularla değil, kişinin bilinçaltında yatan olayların değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir⁴⁶.

Freud' un iddialarına göre Psikodinamik yaklaşımın zihinsel ve kültürel bir altyapısı mevcuttur. Bu alt yapıda bilinçaltı ve bilinçdışı iki temel öge esastır. Freud, daha çok kişinin kendi isteği dışında ortaya çıkan zihinsel eylemlerine yön vermiştir ve düşünce ve isteklerin gizlenmiş olduğu bilinçaltı öğelerini incelemiştir. Freud, bilinçaltının beynin en bilinen bölümü olan zihinde araştırmalar yapmıştır. Bilinçaltında yatan insan davranışlarını id, ego ve süperegö olarak temellendirmiştir. İd'in, kişiyi bilinçli olmadan yaptığı eylemlerin dürtülerle ve içgüdülerle oluştuğunu ifade etmiştir. Ego'nun, beynin İd' den gelen istemleri gerçekdışı oluşan eylemlerle karşılaştırarak oluşturulmuş mantık çerçevesi olarak tanımlamıştır. Süperegö ise,

⁴⁶ Kesten Jülide,,Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikolojik Yaklaşım ve Niteliksel Bir AraştırmaYöntemi Olarak Psikoanaliz, Journal Of Yaşar University, Sayı:21(6), 2011, s.3501

toplumsal kurallar sebebiyle (örf, adet, ahlak kuralları vb.) egoyu yönlendiren ve kişinin eylemlerini kontrol eden bölüm olarak betimlemiştir⁴⁷. Freud' un bu üç temel ögesi yalnızlıkla eşleşmektedir. Kişilerin toplumsal baskılar sebebiyle zihinlerinde yarattıkları algıları gerçekleştirememekten kaynaklı olarak istedikleri eylemleri yapamamakta ve yalnızlaşmaktadırlar. Bunun asıl sebebi Freud' a göre çocukluktan gelen bir takım duyguların yetişkinlikte daha büyük bir boyuta uzanmasıdır. İd' de oluşan arzular sebebiyle Ego' suna vermiş olduğu çaba ve İd ve Süpereo arasında kalmış olan eylemler toplumsal baskılarla birlikte kişinin yalnızlık duygusunu ön plana çıkarmıştır. Kişinin yaşamını devam ettirebilmesi ve düzgün bir şekilde yaşayabilmesi için arzularını bastırması, isteklerini yok etmesi ya da bir kısmını bastırmak zorunda kalması kendini toplumdan soyutlamasına ve yalnızlaşmasına sebep oluşturmaktadır. Bu kısıtlamalar ve baskılar kişileri olumsuz olarak etkilemekte ve kendisiyle iç savaş vermesine zorlamaktadır. Bilinçaltında oluşan çatışmalar sebebiyle bireyler kendi benliklerini aramak zorunda kalırlar ve istemsiz bir yalnızlığa sürüklenirler⁴⁸.

Adler⁴⁹ e göre yetişkin olan her bireyin kendine özgü bir yaşam tarzı vardır. Kişiler yaşam tarzlarını oluştururken kendilerine uygun olan hedefleri belirler ve hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Bu doğrultuda birçok bireyle etkileşim içerisinde olan kişiler diğer bireylere karşı sevgi, dostluk, mutluluk içeren davranışlarda bulunurlar. Fakat benlik kaygısı bulunan bireyler bulundukları çoklu ortamda kendilerini ifade etmek yerine başkalarına karşı suçlayıcı davranışlar sergileyerek toplumdan uzaklaşırlar. Sosyal anlamda benlik kaygısına sahip olan bireylerde aşağılık kompleksi oluşur ve zaman içerisinde yalnızlıkla baş başa kalırlar.

Erikson⁵⁰ a göre insanların gelişiminde bireylerin ya kişinin kendinden kaynaklanan ya da diğer insanlarla olan ilişkileri ile ilgili bir dizi problemler oluşabileceğini ifade etmiştir. Kişilerle yakınlık kurma, bazı yaşanmış değişkenler, yaşlanma gibi durumlarla başa çıkmaya çalışırken kişi rol karışıklığına girebilir.

⁴⁷ Kelgökmen Derya, **Örgütsel Hayatın İrrasyonel Yönleri: Psikoanalitik Yaklaşımlar ile Örgütlerin Teşhisi**, Ege Strategic Research Journal, Cilt:7, Sayı:1, 2016, S:22

⁴⁸ Merkit Nuriye; **Sigmund Freud' da Uygarlığın Temel Dinamikleri ve Birey Üzerindeki Etkisi**, Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:21, 2016,S: 125

⁴⁹ Glassman William E., Hadad Marilyn; **Approaches to Psychology**, Fifth Edition, Shoppenhangers Road, England, 2009, s.267

⁵⁰ Glassman William E., Hadad Marilyn, s. 269-270

Sıkıntı içerisine giren birey kendisinden şüphe duymaya ve ilişkilerinde zorluk çekmeye başlar. Bunun sonucu olarak yalnızlık duygusu hissetmeye başlayan bireyler kendini toplumdan uzaklaştırır.

2.3.3. Varoluşçu Yaklaşım

Varoluşçu yaklaşım yalnızlığı bir yaşam biçimi olarak tanımlamaktadır. Bireyin yaşamını ancak yalnızlık olgusuyla doldurabileceği, hayatı yaşamının tek başına gerçekleştirilen bir özellik olduğu üzerinde durulmuştur. Kişiler böylelikle içinde olduğu durumu kimselerle paylaşmamakta, hissetmek istediği duygularını da bireysel olarak yaşamak istemektedir. Bu yaklaşımda asıl önemli olan, birey acı çekebilmek için yalnızlığı yaşam tarzı olarak tercih etmektedir⁵¹.

2.4. YALNIZLIKLIL İLGİLİ DEĞİŞKENLER

Günümüzde hızla ilerleyen modern çağ akımı insanoğlunun yaşamında yer alan unsurların değişmesine sebep olmuştur. Bu değişime bazıları kolay adapte olabilmiş, bazıları ise adaptasyonu sağlayamamış psikolojik ve fiziksel anlamda zorluk çekmişlerdir. Böylelikle yalnızlık duygusu artmış ve kişiler yalnızlığı bir tercih sebebi haline getirmişlerdir.

Hızlı ilerlemelerde ortaya çıkan yalnızlık olgusunun altında yatan bazı değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler yapılan bazı çalışmalarla gün yüzüne çıkarılmaya başlanmıştır. Araştırmaların ve çalışmaların çoğunluğu değişkenleri; aile ve arkadaşlık ilişkileri, yaş, cinsiyet, bireye ait kişilik özellikleri gibi unsurların oluşmasıyla yalnızlık duygusunun geliştiği ifade edilmiştir. Bu kısımda yalnızlıkla ilgili değişkenlerin yaş, cinsiyet, kişilik, aile ve arkadaşlık unsurları incelenmiştir.

2.4.1. Yalnızlık ve Kişilik Özellikleri

Her bireyin kendine ait olan kişilik özelliklerin farklı olması sebebiyle yalnızlığın en temel değişkenini bireyin kişilik özellikleri oluşturur. Bireylerin kişilik özelliklerinin zayıf oluşu diğer bireylerle etkileşim halinde olmasına engel taşır. Bu

⁵¹ Armağan Ahsen; **Yalnızlık ve Kişilerarası İletişim İlişkisi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:7, Sayı:30,2014, S: 29

sayede sosyal yönden zayıf hale gelirler ve arkadaşlık ilişkisi oluşturmada zorluk çekerler. Bu tarz bireyler her zaman engelden mustarıptirler. Yani kendilerini tanıtmaya, gruplara katılma vb. sorunlar yaşarlar ⁵².

Perlman ve Peplau⁵³ yalnızlığı tetikleyen kişilik değişkenlerini şu şekilde oluşturmuştur:

- Kendine güvensizlik
- Utangaçlık
- Kendi kendini düşünme
- İçer kapanıklık
- Daha az yakınlık eğiliminde olma
- Kendine olan güven eksikliği

Jones, Carpenter ve Quitana⁵⁴ tarafından yapılan bir çalışmada yalnız insanların sıklıkla düşük öz güvene sahip oldukları ve bazı durumlarda sosyal becerilerinin zayıf olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yalnızlık, depresyon ve endişe ile ilişkilendirilmiştir. Yalnız bir birey, derin bir üzüntü hissi yaşar ve tüm dünya onun için gri bir renge dönüşür. Birey için artık hiçbir şey değerli gözükmez ve sanki bir boşlukta hüküm sürüyor hissine kapılarak kötü şeylerin olmasını bekler. Bireylerin kişilik özellikleri eksikliklerinden dolayı insanlar arasında alaycı olma ve yaşam hakkında kötümser olma eğilimleri bulunmaktadır.

2.4.2. Yalnızlık ve Aile

Toplumun en küçük yapı birimini oluşturan ailenin hem bireysel hem de toplumsal olarak yaşamda payı büyüktür. Bireylerin ruhen ve bedenen sağlıklı olabilmesi için sevgi, şefkat ve yakın ilgi bulabilecekleri ilk yer ailedir. Böylelikle bireyler kendini mutlu ve güvende hissederler. Bireyde aile bağlarının oluşması kendi kişiliğinin oluşması açısından çok büyük bir rol oynar. Bunun sonucunda da bireylerin kişilik özellikleri ve kişilerarası ilişkisi güçlenmiş olacaktır.

⁵² Perlman and Peplau, s.24

⁵³ Perlman and Peplau s.23

⁵⁴ Panda Satyananda; **Personality Traits and The Feeling of Loneliness of Post-Graduate University Students**, The International Journal of Indian Psychology, Volume:3, Issue:3, No:1, 2016 s.28

Bazı durumlarda bireyler aile içinde yaşanabilecek ya da yaşanan durumlardan olumsuz olarak etkilenebilir. Birey eğer kendini aile içinde mutlu hissetmiyorsa yalnızlık duyguna kapılabilmektedir. Bebeklik döneminden itibaren başlayan aile içi iletişimin temellerinin yıkılmaya başlaması bireylerin kişilik özelliklerinin de etkilenmesine sebep olacaktır. Bu sebepten dolayı oluşacak olan yalnızlık duygusuyla bireyin kişilerarası iletişimi zayıflayacak ve iletişim yeteneği güçleşmeye başlayacaktır. Bu konuda ailenin yalnızlık üzerine etkisi oldukça fazladır.

Wiseman, Mayseless, Sharabany⁵⁵, üniversiteye yeni başlayan öğrenciler üzerine yapmış olduğu araştırmasında, üniversite öğrencilerinin ailelerine olan bağlılıklarını, yalnızlık düzeylerini ve aralarında oluşan aile bağlarını incelemiş, bunun sonucu olarak ailelerine karşı güven ve ilginin yalnızlık düzeyiyle negatif korelasyonda olduğu kanısına varılmıştır.

2.4.3. Yalnızlık ve Cinsiyet

Yalnızlıkla ilgili dikkate alınması gereken değişkenlerden bir diğeri cinsiyet konusudur. Yalnızlıkla cinsiyet farklılıklarının araştırılması, kadınların erkeklerden daha fazla yalnızlık bildirdiğini göstermektedir⁵⁶.

Smith, Ecklund, Moscovice ve Kozhimnnil⁵⁷, yapmış oldukları çalışmalarında toplumsal izolasyon, yalnızlık, sosyal ilişkiler ve yaşam kalitesi arasındaki ilişkide cinsiyete göre farklılıklar gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Örneğin, kadınların güçlü sosyal ilişkilere sahip olma olasılığının erkeklerden daha fazla olduğunu ve kadınların yalnızlığın etkisine karşı daha duyarlı olduklarını bildirmişlerdir.

Aksi bir görüşü ise Ersoy⁵⁸ elde ettiği bulgularla şöyle ifade etmiştir: Toplum içerisinde yaşayan kadının ve erkeğin etkisi altında kaldığı durumun normlar ve

⁵⁵ Wiseman Hadas, Mayseless Ofra, Sharabany Ruth, **Why Are They Lonely: Perceived Quality Of Early Relationships With Parents, Attachment, Personality Predispositions And Loneliness In First Year University Students**, Personality And Individual Differences, 2006, 40 (2), 237-248.

⁵⁶ Gierveld Jenny de Jong, Tilburg Theo G. Van, Dykstra Pearl A.; **Loneliness and Social Isolation**, The Cambridge Handbook of Personal Relationships, Cambridge University Press, 2006, s.490

⁵⁷ Smith Carrie H., Ecklund Alexandra, Moscovice Ira, Kozhimannil Katy; **Gender Differences in Social Isolation and Social Support among Rural Resident**, University of Minnesota Rural Health Research Center, Policy Brief, 2018, s.1

⁵⁸ Ersoy Ersan; **Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:2, 2009, s:228

değerler olduğunu açıklamıştır. Normların içinde bulundukları konuma göre değişimi, kadın ve erkekte oluşabilecek farklı bakış açılarını oluşturacağı ve kadın ve erkeğin cinsiyet gruplarına göre üstünlük sahibi olabileceklerini savunmuştur. Bazı durumlarda kadın ve erkek ne kadar eşit gösterilse de kadınlar üstünlük sağlamak amacıyla kendisine ilave roller edinmeye çalışması durumunda yalnızlık duygusunu daha çok hissedeceğini vurgulamıştır.

2.4.4. Yalnızlık ve Yaş

Yalnızlık, yaşamın her evresinde insanı etkileyen bir durumdur. Birey ister yaşlı, ister genç, isterse de orta yaşlı olsun yalnızlıkla karşı karşıya kalmakta ve önemli bir psikolojik sorunu doğurmaktadır. Yalnızlıkla yaş arasındaki değişken bireyin içinde bulunduğu zamanla yaşadıkları arasında farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar yapılan çeşitli çalışmalarla da ifade edilmiştir.

Doğan ve Diğ.⁵⁹ yapmış oldukları çalışmalarda kamu ve özel sektörde çalışan 18-52 yaş arasındaki bireylerin yalnızlığının yaş ile bağlantısı incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre bireylerin iş yaşamındaki yalnızlık duygusunun farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Bu farklılığın altında yatan sebeplerini ise şöyle açıklamıştır: Bireylerin iş yaşamındaki kıdemi, aylık geliri ve kişisel özelliklerinin yaşa bağlı olarak değişim gösterdiğini ifade etmiştir.

Bir diğer farklı çalışma ise İmamoğlu⁶⁰ 'nun aktarımına göre Rokach tarafından yapılan çalışmada yalnız olan bireylerin yaşlara göre yalnızlıkla nasıl başa çıkıldığı anlatılmaya çalışmıştır. Kendisinin geliştirmiş olduğu ölçekle beraber yaptığı çalışmasında 13-80 yaş aralığında olan 712 bireyin yaşam evrelerinin özellikleri üzerinde durmuş ve önemli olan yaş grubunun 13-18 yaş aralığı ve 31-58 yaş aralığındaki bireylerin önemini vurgulamıştır. Çünkü 13-18 yaş aralığındaki bireylerin yalnızlıkla başa çıkma yöntemlerinin 31-58 yaş aralığındaki bireylere oranla daha düşük olduğunu belirtmiştir. Bunun sebebinin ise 31-58 yaş aralığı bireylerin hayatları boyunca elde ettikleri tecrübeler, olgunlaşma ve bilgi üstünlüğünden dolayı oluşan birikimden kaynaklandığını açıklamıştır.

⁵⁹ Doğan, s:271

⁶⁰ İmamoğlu Seval; **Genç Yetişkinlikte Kişilerarası İlişkilerin Cinsiyet, Cinsiyet Roller ve Yalnızlık Algısı Açısından İncelenmesi**, Doktora Tezi, İstanbul, 2008, s.144

Sonuç olarak, yalnızlığın yaş ile olan değişkeninde bireylerin becerileri, kazanımları ve yaşam biçimleri onlara yalnızlıkla başa çıkma yöntemlerini öğretmiştir.

2.5. YALNIZLIĞIN NEDENLERİ

Yalnızlık kavramının daha iyi anlaşılabilmesinde öncelikle bilinmesi gereken yalnızlık duygusuna neyin ya da nelerin sebep oluşturduğudur. Bireyi yalnızlığa iten duyguda altta yatan etmenler var mıdır? Temel bir unsur olarak ele alınırsa yalnızlığın sebepleri daha kolay açıklanabilecektir.

Her birey yaşamı boyunca yalnızlık duygusuna kapılabilmektedir. Yalnızlık, genel anlamda bireyin yakınlık duygusundan yoksun olduğu zamanlarda ortaya çıkabilen ve bireyin yaşamını rahatsız edici bir şekilde etkileyen bir durumdur. Her insan bir grupta yer almak onların içerisinde varlığını belli etmek ister. Bu durum Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de gözlemlenebilmektedir. Birey eğer ihtiyaçlarını belirli oranda karşılamazsa eğer bir üst basamağa geçememektedir. Bu da bireyde yalnızlık duygusunu oluşturmakta ve ruhsal bir problemi ortaya çıkarmaktadır⁶¹.

Çakır⁶²'in , yalnızlıkla ilgili yapmış olduğu çalışmada ifade edilenlere göre yalnızlığı bireyin sosyal ilişkilerindeki yetersizliğini ortaya çıkarabilen tatsız bir durum olarak açıklamaktadır. Aynı zamanda yalnızlığın üç farklı noktalarından bahsetmektedir:

- Yalnızlık bireyin sosyal ilişkilerinde sosyal ilişkilerinin zayıflığının bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.
- Yalnızlık subjektif bir olgudur ve birey kalabalıkta da yalnızlık duygusuna kapılabilmektedir.
- Yalnızlık hoş olmayan acı veren bir duygudur.

⁶¹ Akgül Hanife; **Yalnızlık Duygusu ve Ölçümü**, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:9, 2016, s.274

⁶² Çakır Vesile, Çakır Vedat; **Yalnızlık ve Televizyon Kullanımı**, Selçuk İletişim. Cilt:7, Sayı:1, 2011, s.132

Michela, Peplau ve Weeks⁶³ Şekil 2’de “ Yalnızlığın içsel ve dışsal, sabit ve değişmeyen sebeplerini bölümlendirmiştir.”

Şekil 2: Yalnızlığın Algılanan 13 Nedeni



Kaynak: Karaduman Mustafa; İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2013, s. 12

Michela, Peplau ve Weeks⁶⁴, yalnızlığın algılanan nedenlerini şöyle ifade etmiştir.

1. Kötümserlik: Bireyin, birini bulma şansın çok az olduğuna inanması.

2. Reddedilme Korkusu: Birey, arkadaşlık ilişkisi kurmaya çalışırsa reddedilmekten korkması.

⁶³ Karaduman Mustafa; İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2013, s. 12

⁶⁴ Michela John L., Peplau Letitia Anne, Weeks David G.; **Perceived Dimensions Of Attributions For Loneliness**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 43, No. 5, 1982, s. 931

3. Çaba Göstermeme: Bireyin, birisiyle tanışmak için yeteri kadar uğraşmaması.

4. Şanssızlık: Bireyin, insanlarla tanışma şansının olmadığını düşünmesi.

5. Bilgisizlik: Bireyin, bir arkadaşlık ilişkisi içerisine nasıl gireceğini bilmemesi.

6. Utangaçlık: Bireyin çok utanması.

7. Fiziksel Çekiciliği Olmama: Bireyin, fiziksel açıdan kendini yetersiz bulması.

8. Diğer Gruplar/İlişkiler: Diğer insanların kendi grupları ya da ilişkilerinin olması ve yalnızlık yaşayan bireylerle ilgilenmemeleri.

9. Diğerlerinin Korkuları: Diğerlerinin yalnızlık yaşayan bireylerle ilişki içine girmekten korkmaları.

10. Kişisel Olmayan Durumlar: Bireyin çok sayıda insanla bireysel olmayan durumlarda iletişimde olması.

11. Fırsat Eksikliği: Bireyin insanlarla tanışması için yeterli fırsatının olmaması.

12. Diğerlerinin Çaba Göstermemesi: Diğer insanların arkadaş edinmeye çalışmaması.

13. Antipatik Kişilik Yapısı: Bireyin diğerleri tarafından hoş karşılanmayacak kişilik özelliklerinin olması.

2.6. YALNIZLIĞIN SONUÇLARI VE BAŞ ETMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Yalnızlık, bireyi gerek fiziksel gerekse ruhsal anlamda olumsuz şekilde etkilemektedir. Yalnızlığa kapılan birey dünyayla bağının koparıldığını düşünür. İnsan doğduğu andan öleceği zamana kadar yalnızdır ve yanında olan kişiler bireyi sadece psikolojik etmenlerden uzak tutmayı sağlar.

Yalnız insanlar çoğunlukla köprü kurmak yerine duvar ördüklerinden yalnız kalırlar. Birey insanlarla olan ilişkilerinde duygularını, düşüncelerini, ilgi ve isteklerini ifade etmekte yetersiz kalırsa yalnızlık çekmeye başlar.

Yalnızlıkla baş başa kalan bireyler kendilerine göre tedbirler alması gerekir. Önlemlerin alınmaması yalnız insanları karamsarlık, depresyon, intihar gibi olumsuz

davranışlar sergilemesine sebep olacak durumlarla karşı karşıya bırakır. Çoğu insan bunun önüne geçebilmek için farklı yollara başvurur. Yalnızlıkla en iyi başa çıkma yöntemi başka insanlarla sosyal ilişkiler oluşturmaktır. Sosyal ilişkiler insanı daha hareketli ve daha canlı tutar ve pasif yaşamdan uzaklaştırır. Bireyin değerli olduğunu bir yere ait olduğu duygusunu hissetmesini sağlar. Spor yapmak, kitap okumak, yürüyüş yapmak, hobi edinmek, televizyon izlemek, müzik dinlemek ya da evcil hayvan sahiplenmek gibi edinimler yalnızlıkla baş edilebilmesini sağlamakla birlikte oluşabilecek olumsuz etkileri de ortada kaldırır.

2.7. İŞ YAŞAMINDA YALNIZLIK

Yalnızlık her yönüyle hayatımızı etkileyen bir durumdur. Birey kendini fiziksel ve ruhsal anlamda yalnızlığa sürüklediği zaman yaşamıyla ilgili oluşabilecek olumsuzlukları da beraberinde getirir. Kişiler kendilerini terk edilmiş duygusuna kapıldığını, yaşamlarının hiçbir amaçları olmadıklarını düşünürler. Bu oluşan düşünceler iş yaşamında da kendini gösterebilir. Kişi ait olduğu ortamda beğenilmek, ilgi görmek, takdir edilmek ve önemli olduğunu hissetmek ister. Ama ihtiyaç duyulan bu arzu ve isteklerin gerçekleşmediği durumda yalnızlık olgusu iş yaşamında da kendini gösterir. Ortaya çıkan bu yalnızlık duygusu kişinin bulunduğu ortamdan uzaklaşmasına ve kendini diğerlerinden soyutlamasına sebep olur. İş ortamındaki diğer kişiler yalnızlık duygusu içerisinde olan bireyi dışlayarak ötekileştirir.

Herkesin yaşamında kendine yakınlık oluşturabileceği sosyal bir çevre bulunur. İnsanlar yalnız kalma eğilimi gösterdikleri zaman etrafında olan sosyal çevreden uzaklaşarak kendilerine huzursuz bir ortam yaratırlar. Özel hayatta oluşan bu yalnızlık olgusu iş yaşamında da oluşabilmekte ve bireyin iş hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İş yeri, bireyin kendini güvende hissettiği, çalışmaktan zevk aldığı, yaptığı işle gurur duyduğu bir ortamdır. Bu ortamın oluşamaması bireyde hayal kırıklığı yaratarak iş yaşamından uzaklaşması sonucunu doğurur. Tabi ki her zaman böyle belirgin özelliklerle yalnızlık olgusu oluşamayabilir. Kişinin diğer bireylerde gördüğü özelliklerin kendinde olmaması durumu bir eksikliğe yol açar. Birey bunu

fark ettiği zaman geri çekilim gösterir ve kendini o ortamdan uzaklaştırarak yabancılaştırır ve yalnızlaştırır.

İş yaşamında yalnızlık, iş yerlerinde genellikle kişisel bir problem olarak düşünölse de ihmal edilmesi durumunda yalnızlık sorunsalına yol açmakta ve örgütsel hayatı da etkisi altına almaktadır. İş yaşamındaki yalnızlık problemi kişinin ne kadar kişisel bir durumu olsa dahi çalışma ortamını etkilemekte ve çalışma performanslarında düşüşler olabilmektedir. Aynı zamanda bireyin doğru karar vermesi zorlaşmakta, işten geri çekilmekte, üretkenliği azalmakta ve en önemlisi motivasyonuna etki etmektedir. Bu da ilerleyen zamanlarda iş yerindeki yöneticiler için bir sorun teşkil etmekte ve bireyi işten çıkarma aşamasına kadar getirebilmektedir.

2.7.1. İş Yaşamında Yalnızlığın Kavramsal Çerçevesi

İş yaşamındaki yalnızlığın genel yalnızlıkla karıştırılmaması gerekir. Çünkü iş yaşamındaki yalnızlık sadece iş ortamında oluşan bir durumdur.

Bireylerin çoğunlukla işyerine geldikleri zaman çerçevesinde kendi kişisel ve ruhsal meselelerini de beraberinde getirmekte ve iş ortamına girdikleri zaman etkisi altından çıkamamaktadırlar. Bu durum bireyin iş yaşamını etkilemekte ve olumsuz tutumlar sergilemesinden dolayı yalnızlık yaşamaktadırlar.

Doğan ve Diğ.⁶⁵ yapmış oldukları çalışmada işyeri yalnızlığının temelinde işle ilgili bir çok özelliğin ilişkili olduğunu açıklamıştır. İş yerinde yalnızlık bireyin yarışmacı tutum, çalışma arkadaşlarının desteği, iş dışı destek sağlanması, yönetici desteği, iş yükü, topluluk ruhu, korku iklimi, algılanan iş stresi, iş doyumu, örgütsel bağlılık, yaşam doyumu gibi ruhsal durumlarla anlamlandırılmış ve ilişkilendirilmiştir.

İş yaşamında yaşanılan bir diğer olumsuz etki ise strestir. İnsanlar stresle kolaylıkla baş edemezler. İş yerinde yaşanan stres düzeylerinin yüksek olması haliyle bireyi etkilemekte ve yalnızlaştırmaya adım attırmış olmaktadır. Böylelikle kişiler iş yerinde gerekli çalışma şeklini sağlayamayacaktır. Bu durumun sonucunda kişi agresifleştirilmekte, içine kapanmakta, benlik olgusunu düşürmekte ve kendine

⁶⁵ Doğan ve Diğ. , s. 277

güvensiz bir profil oluşturmaktadır. Bu da kişinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kötüleşmesine sebep olmakta ve kendini daha da derinlere ulaştıran bir yalnızlık içine sokmaktadır⁶⁶.

2.7.2. İş yaşamında Yalnızlığın Çeşitleri ve Unsurları

Yalnızlık düşüncesinin bireylerin üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu sebeple yalnızlıkla ilgili onun her boyutunun ivedilikle incelendiği çokça araştırmalar yapılmıştır. Yapılan her araştırmanın birbiriyle ilişkili olduğu ve benzer ortak noktaların bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi, yalnızlığın niceliksel olmadığı niteliksel olduğudur. Bir diğer ortak nokta ise, yalnızlığın öznel bir kapsam içerdiğidir. Sonuncusu ise, yalnızlığın istenmeyen, bireye rahatsızlık veren, öfke, kaygı, üzüntü, stres gibi durumlarla ilişkilendirilmiştir. Günümüzde yalnızlıkla ilgili pek çok çalışma bulunmasına rağmen iş yaşamında yalnızlık ile ilgili yapılan araştırmalar kısıtlı kalmıştır. Literatüre bakıldığında yalnızlıkla ilgili değerlendirmeler ya tek boyutlu ya da çok boyutlu ölçme araçları ile incelenmiştir. Fakat doğrudan iş yaşamındaki yalnızlığı ölçen bir araca rastlanılmamıştır. Bununla ilgili olarak yapılan en belirgin çalışmayı Wright, Burt ve Strongman tarafından “Loneliness at Work Scale (LAWS) – İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği” oluşturulmuştur. Kendilerinin geliştirmiş olduğu bu ölçek çalışanların yalnızlık düzeyini ölçmeyi amaçlamaktadır⁶⁷.

2.7.2.1. Sosyal Yalnızlık

İnsan, sosyal bir varlıktır ve yaşamını düzgün bir biçimde sürdürebilmesi için diğer insanlarla olan ilişkilere ihtiyacı vardır. Kendini bir gruba ya da ortama ait olmadığını hisseden bireylerde yalnızlık duygusu baş göstermeye başlar.

Sosyal yalnızlık, iş yaşamında yalnızlığın ilk boyutudur. Bazı kaynaklara göre sosyal arkadaşlık kavramı olarak ta ifade edilmiştir. Adından da anlaşılacağı gibi bireyin ailesinden, arkadaşlarından, yakınlık kurabileceği her türlü ortamdan

⁶⁶ Keser Aşkın, Karaduman Mustafa; **İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 2014/3, S.181

⁶⁷ Doğan ve Diğ., s. 272

kendisini soyutlaması anlamı çıkarılabilir. Bireyin çevresinde oluşan bu yalnızlık ikili ilişkilerin oluşmamasına veya bireyin kendini o topluma kabul ettirememesiyle alakalıdır. Bu durumun sonucunda, utangaç olma, diğerlerinden farklı olduğunu göstermeye çalışma, reddedilme korkusu yaşaması gibi durumlarla kendini gösterebilmektedir⁶⁸.

İş yaşamında bireyler çalışma arkadaşlarıyla uyum içerisinde olmalıdır. Kuracağı ilişkiler onu yalnızlığından uzaklaştıracaktır. Mesai arkadaşlarıyla piknik, konser, yürüyüş, parti gibi ortak olarak yapılabilecek keyifli aktivitelerde yer almak bireyi yalnızlığından uzaklaştırarak çevreyle olan bağının tekrar kazanılmasına yardımcı olacaktır.

Bu konuyla alakalı üzerinde çalışmalar yapan Weis, Vincenzi ve Grabosky⁶⁹ insanların her biri için gerekli olan altı tür ilişkinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu ilişkilerden birinin bulunmaması demek sosyal yalnızlığın oluştuğu anlamına gelmektedir. Bu ilişkiler bağlanma, takdir edilme, sosyal bütünleşme, himaye etme – edilme, rehberlik ve güvenilir dostluklardır.

2.7.2.2. Duygusal Yalnızlık

İş yaşamında yalnızlığın diğer bir boyutu ise duygusal yalnızlıktır. Duygusal yalnızlık bazı literatür kaynaklarında duygusal yoksunluk olarak da ele alınmıştır. Duygusal yalnızlık sosyal yalnızlığın aksine bireylerin iş arkadaşlarına karşı oluşturdukları duygu ve düşüncelerdir. İnsan dahil olduğu her ortamda bir gurubun içerisine ya da bireysel olarak bir kişiye dahil olmak, bağ kurmak ister. Bireyin iş yaşamında beraber çalıştığı iş arkadaşları arasında oluşturulamayan bağ, bireyin iş hayatının ilerleyen zamanlarında kendisi için problem teşkil edebilir. Zamanla çalışma ortamında oluşacak bu problem sebebiyle bireyin güven duygusu zedelenebilir ve yalnızlaşma başlamış olur.

⁶⁸ Parlak Özlem, Sazkaya Merve K.; **Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerine Etkisinin İncelenmesi**, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı: 1, 2018, s.154

⁶⁹ Şişman Mehmet, Turan Selahattin; **Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal – Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (MEB Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma)**, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2004, s.120

Duygusal yalnızlıkta kişilerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliksel kısmı ele alınmaktadır. Bu niteliksel yönler kişinin hissettiği duyguların ve fikirlerin ikili ilişkileri zedelemesinden ortaya çıkagelmektedir. Duygusal yalnızlığın temelinde yatan birçok neden vardır. Bunların en temel nedeni aile ve arkadaşlık ilişkilerinin zayıf ve yetersiz olmasıdır. Duygusal anlamda yoksun kalan bazı düşünceler kişide duygusal ihtiyaç eksikliği yaratır. Bunun sonucunda ilgisizlik ve yanlış anlamalar ortaya çıkmakta ve kişiyi derin bir üzüntü içine sokmaktadır⁷⁰.

İş yaşamında ortaya çıkan duygusal yalnızlık kişinin kendini çalışma arkadaşlarından uzaklaştırır, düşüncelerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktan kaçınır ve çalışma arkadaşlarının kendini anlamayacağını düşünür. Eğer kişi kendini çalışma ortamında rahat hissetmiyorsa kendinde boşluk duygusu uyandırabilmekte, çalışma arkadaşlarıyla arasına mesafe oluşturabilmekte ve kendilerini gruptan dışlanmış hissedebilmektedirler⁷¹.

Aynı iş ortamını paylaşan kişilerin birbirleriyle kurdukları yakınlık derecesi ve birbirlerine olan bağlılıkları bireyleri yalnızlıktan uzaklaştırır. Bazen bireyin iş ortamında yalnız hissetmesinde kendince oluşturduğu duygu ve düşünceler ikili ilişkiler kurmasına engel olabilir. Örneğin; yeni işe başlayan bir kişinin çalışma arkadaşlarıyla tanışması esnasında karşısındaki kişinin kendinden üstün olabileceğini düşünmesi kişinin iletişim kurmakta problem yaşamasına ikili ilişkilerinin oluşmamasına ve kendini yalnızlaştırmasına sebep olabilir.

Nedenler oluşturabilen duygusal yalnızlık iş ortamında çalışan kişinin ileride işinden soğumasına, işini aksatmasına, işten memnuniyetsizlik duymasına hatta işe gitmemesi yahut işten ayrılmasına kadar sonuçlar doğurabilmektedir.

2.7.3. İş Yaşamında Yalnızlığı Oluşturan Unsurlar

Yalnızlığı oluşturan pek çok unsur olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Yaşı, medeni durum, cinsiyet, gelir seviyesi, eğitim seviyesi gibi değişkenler yalnızlığa etki etmektedir. Yalnızlığı oluşturan bazı durumlar iş yaşamında da görülmektedir.

⁷⁰ Parlak Ö., Sazkaya Merve K., s.154

⁷¹ Mercan Nuray, Oyur Emine, Alamur Bayram, Gül Serpil, Bengül Süreyya; **İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:1.2012, s.217

Yalnızlığın yapılan tanımlarında da yola çıkarsak yalnızlığı oluşturan en temel unsur, kişinin kendini, bulunduğu ortamda yetersiz hissetmesinden kaynaklandığı sonucuna varılabilir. Çünkü birey iş ortamındaki arkadaşlarıyla iletişim kurmaktan kendini yoksun bırakılırsa yalnızlaşabilir. Özellikle bireyin kendine olan özgüveni tam değilse yalnızlık duygusunu yaşaması olağan bir durum olabilmektedir. Bu bahsedilen durum sadece alt kademe çalışanlar için geçerli değil, aynı zamanda üst kademe çalışanlarda da farklı durumlarda iş yaşamında yalnızlık ortaya çıkabilmektedir. Üst kademe çalışanların kendi hiyerarşik bir düzeni olduğundan, bu düzenin korunması için çaba sarf edilirken oluşabilecek iletişim eksiklikleri yöneticileri de yalnızlaştırabilmektedir. İş yaşamında yöneticilere verilen imkanlardan dolayı olanaklar ne kadar düzgün gözükse dahi bazı durumlarda yöneticilerde yalnızlık duygusu içerisine girebilmektedir. Ancak bu imkanları düzgün ve doğru bir şekilde uygulayan yöneticiler yalnızlık duygusundan uzak durabilmektedirler.

Literatüre bakıldığında iş yaşamında yalnızlık ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle bireylerin hangi durumlarda daha çok yalnızlık duygusu yaşadığı belirtilmek istenmiştir. Bell, Roloff, Van Camp ve Karol⁷², bireylerin akademik başarısının ve bazı değişkenlerin iş yaşamında yalnızlığa olan etkisini üzerine araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre üst kademedeki çalışan bireylerin alt kademedeki çalışan bireylere oranla daha az yalnızlık duygusu yaşadıklarını ifade etmiştir. Cinsiyet ve medeni durumun her iki kademeyi de etkilemediğini belirtmiş, etki eden durumun ise baskıcı bir çalışma ortamında bulunulması ve çalışma saatlerinin uzun olması, yalnızlığı ortaya çıkaran nedenler olarak ifade edilmiştir.

Vasumathi ve Diğ.⁷³ yapmış oldukları çalışmalarında yalnızlık hisseden girişimcilerin çalışma yaşamında dile getirmek istedikleri problemleri, planları vb. durumları paylaşacak kişi veya kişiler bulamamaları onlarda iş stresi meydana getirebilmekte ve iş yaşamında huzursuzluğa yol açabilmektedir. Bu durum bireyde

⁷² Kaplan Mahmut S., **Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, 2011, s.49

⁷³ Demirbaş Birol, Haşit Gürkan; **İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı:1, 2016, s.140

duygu ve düşünceleri paylaşamamaktan kaynaklı olarak bir sorun teşkil etmektedir. Birey kendini paylaşım yapamayacağı bir ortamda yalnız hissetmektedir⁷⁴.

Lee ve Robbins⁷⁵ tarafından yapılan çalışmalarda bireyler sosyal ilişkiler aramak yerine genellikle pasif bir kaçınma yaklaşımını benimsemiş olduğunu ileri sürmüştür. Strese maruz kaldıkları zaman yalnız insanlar aktif olmayan bir başa çıkma yöntemini kendilerine mal edebilir ve sonucunda da etkisi altına girdikleri bu durumdan karamsarlık ve uzaklaşma ile karşılık verebilirler.

Gadhi⁷⁶'nin Ürdün Üniversitesi Akademisyenlerine yönelik yapmış olduğu çalışma sonucunda akademisyenlerin çalışma yaşamında depresyon, sosyal gelişim eksikliği, örgütsel vatandaşlık davranışının zayıf olması, örgütsel bağlılıkta duygu azlığı gibi durumlardan olumsuz yönde bir sonuç elde etmiştir. İş yerinde yakın arkadaş ve sosyal iletişim eksikliği olduğunda akademisyenlerin boşluk hissine kapıldıkları, kendilerini ortamdaki izole ettiklerini, diğerlerinden uzak ve duygusal yoksunluk hissi gösterdiğini ifade etmiştir.

Görüldüğü gibi iş yaşamında yalnızlığı ortaya çıkaran birçok etmen bulunmaktadır. Bunların oluşmasını önlemek için yöneticiler her durumu analiz edip bu tarz oluşumların önlenmesi için tedbirler almalıdır. Çünkü iş yaşamında yalnızlığı ortaya çıkaran nedenlerin birinin bile gerçekleşmesi demek kişinin yavaş yavaş yalnızlaşmasına yol açması demektir. Yalnızlığı etkileyen unsurlar dikkate alındığında, her birey farklı kişilik özellikleri gösterdiğinden dolayı iş yerinde bulundukları konumun alt ya da üst kademesinde iş yaşamını devam ettirmeleri, hiyerarşik tabanlı oluşum içinde oldukları ve bulundukları yerin birbiriyle etkileşim halinde olduğu unutulmamalıdır.

⁷⁴ Demirbaş Birol, Haşit Gürkan; **İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı:1, 2016, s.140

⁷⁵ ⁷⁵ Lam Long W., Lau Dora C., **Feeling Lonely At Work: Investigating The Consequences Of Unsatisfactory Workplace Relationships**, The International Journal of Human Resource Management, Vol.23, No.20, 2012 s.4267

⁷⁶ Ghadi Mohammed Yasin, **The Impact Of Workplace Spirituality On Voluntary Turnover Intentions Through Loneliness In Work**, Journal of Economic and Administrative Sciences Vol. 33 No. 1, 2017, s. 98

2.7.4. İş Yaşamında Yalnızlığın Çalışanlara Etkileri

Bireylerin özel hayatlarında yaşadıkları yalnızlık duygusunun etkileri nasıl normal hayatlarına etki ediyorsa iş hayatında da yaşanan yalnızlık duygusu da iş hayatlarına etki etmektedir. Kişinin kendince oluşturduğu olumsuz düşünceler ve duygular hem aile hayatına hem de sosyal çevresinde etkisini sürdürmeye devam eder.

İş yaşamında çalışanlara yönelik belki de en önemli olanak iş ortamında güvenin ve huzurun sağlanmasıdır. Huzur ortamı oluşmayan çalışma yerlerinde birey yaptığı işten bir doyum sağlayamayacak, işine olan inancını kaybedecek ve verimliliği azalacaktır. Bundan kaynaklıdır ki, kişi kendini böyle bir çalışma ortamına yabancılaştırabilir ve yalnızlaşabilir.

İş yaşamında yalnızlığa en çok etki eden sebepler arasında stresinin etkisinin de belirtilmesi gerekir. İş ortamında kendini stres altında hisseden birey içine kapanır ve diğer çalışma arkadaşlarıyla olan ikili ilişkileri yavaşlatmaya başlar. Bu da bireyde özgüven eksikliğine yol açar ve kişi yapacağı işi şüpheli yaklaşımlar sergileyerek baskı altında gerçekleştirmeye çalışır. Aynı zamanda çalışan bireylerde özgüven düşüklüğü stresle bağdaştırıldığında düşük bir benlik olgusu ve konsantrasyon eksikliği oluşur. Birey bu şekilde çalışmaya devam ettiği müddetçe işe olan hevesi kaybolur ve başarısızlıklar baş göstermeye başlar. İş yaşamına yalnızlık duygusu hisseden bireyler çevresini de etkiler. Aynı ortamı paylaştığı çalışma arkadaşları da yalnızlık duygusu yaşayan bireylerin düşüncelerinden etkilenebilir ve sağlıklı bir iş ortamı kendini gösterebilir.

2.7.5. İş Yaşamında Yalnızlıkla Baş etme Yöntemleri

İş yaşamında yalnızlık çalışma ortamında olan bireyler arasında farklılık gösterebilir. Her birey yalnızlığını dışa vurmaya çalıştığında bu dışa vurum her bireyde aynı şekilde gerçekleşmez. Kimi birey kendinde oluşan yalnızlık duygusu ile içine kapanır, iletişim kurmayı tercih etmez; kimi birey de stres, kaygı, aşırı sinirlilik hali ya da öfke kontrolsüzlüğü şeklinde kendini gösterebilir. Burada önemli olan bireyin yalnızlık düzeylerin hangi boyutta olduğunun bilinmesidir. Eğer yalnızlık boyutu yeni yeni nüksetmeye başlamışsa önlem almak ya da başa çıkmak daha kolay olacaktır. Fakat birey son aşamada bir yalnızlık düzeyine ulaşmışsa kişi için

psikolojik bir destek sağlanabilir. Çünkü birey çalıştığı yerden hiçbir şekilde memnun değildir ve sadece işini kaybetme korkusundan işine devam etmektedir. Burada da asıl yardımlarına koşacak olanlar yöneticilerdir. Bu durumda yöneticilere büyük görev düşmektedir. Elbette ki yöneticilerde yalnızlık çekmektedir. Ama bir üst olarak alt kademede çalışan bireylerin problemlerini bilmek ve onlara çözüm önerileri sunmak yöneticinin görevidir. Çalışanlar iş ortamında duygu ve düşüncelerini paylaşabilecekleri bir yönetici arzu ederler. Yöneticiyle birey arasındaki bağın kopuk olmaması, bireyin işe olan performansını ve motivasyonunu yükseltir. Birey sorunlarını kolayca ve daha da önemlisi rahatça iletebilirse daha sonradan oluşabilecek problemlerin de önüne geçmiş olur.

Yönetici bireyi tekrar çalışma ortamına kazandırabilmek için yalnızlaşan bireyin güven duygusunu tekrar oluşturması gerekmektedir. Bunun içinde bireyin çalışma koşulları gözden geçirilebilir, çalışanların yapılan işle ilgili kararlarda söz hakkına sahip olması sağlanabilir, bireylerin aşırı iş yükü azaltılabilir. Sadece yöneticilerle çalışan yalnızlığını azaltmak elbette ki yeterli olmayacaktır. Bireyin çalışma ortamında beraber zaman geçirdikleri çalışma arkadaşlarına da iş düşmektedir. Çalışma arkadaşları yapacakları sosyal faaliyetlerde yalnızlaşan bireyin katılımını sağlarsa bireyde kendini önemseyecek ve yalnızlığının önüne geçilmiş olunacaktır. Böylelikle bir çalışma ortamında insan ilişkilerin kuvvetli olması daha sağlıklı ve daha düzgün bir iş yaşamı sağlayacaktır.

İş yaşamında yalnızlığı azaltma yöntemleri arasında motivasyonun rolü de unutulmamalıdır. İş yaşamında yalnızlığın azaltıcı etkisine sahip diğer bir durum çalışanların motivasyonunun artışıdır. İş yeri motivasyon artırıcı uygulamalar gerçekleştirebilirse birey iş yerinde yaşadığı zorluklara karşı kolayca göğüs gerebilir ve yalnızlık duygusuna kapılma olasılığı kaybolmuş olur.

2.7.6. Çok Uluslu İşletmelerde Çalışanların İş Yaşamındaki Yalnızlığı

İşletmelerde oluşabilecek en büyük problemlerden biri çalışanlarda yalnızlık algısının oluşmasıdır. İş yeri yalnızlığı konusu ele alınırken belirtilen etmenler üzerinden yola çıkılırsa, Çok Uluslu İşletmelerde en çok karşılaşılabilecek durumlar konu içerisinde belirtilmeye çalışılmıştır. Literatür kaynakları incelendiğinde bu konu üzerine yapılan birebir çalışmalar bulunamamıştır. Fakat bazı kaynaklar Çok

Uluslu İşletmelerde en çok oluşabilecek problemin kültürel farklılıklarından meydana gelebileceği üzerinde durmuştur. Diğer alt nedenler örgütsel bağlılık, ikili iletişim eksikliği, bireyler arası kaynaşma eksiklikleri, güvensizlikler olarak ele alınabilir.

Bireyin içinde bulunduğu ruhsal ya da fiziksel durum yalnızlaşmayı oluşturur. Çok Uluslu İşletmelerde de bu durumun yaşanması olağan bir durumdur. Çünkü bireyin çalışma ortamında yaşadığı duygu ve düşünceler kendini iş ortamından uzaklaştırabilir. Çok Uluslu İşletmelerde oluşabilecek yalnızlık algısı kültürel farklılıkların yaşanmasından kaynaklanıyor olabilir. Çok Uluslu İşletmelerin kurum politikaları gereği uygulanması gereken her türlü ilke ana ülkeye bağlı olarak yönetilen alt kademelerde de uygulanması gerekmektedir. Bu durumda alt kademelerde çalışanların kendi ülkesine ait çalışma politikalarından farklı oluşturulan bu tür kurum politikalarına uymaları gerektiğinden dolayı, çalışanlarda bir ön yargı oluşturabilir. Ön yargıyı yenemeyen bireylerde böylesi bir duruma alışamamaktan kaynaklı olarak bir yalnızlık duygusunun oluşması söz konusu olabilir.

Çalışanlar güven ve işbirliğine dayalı bir ortamda çalışmayı arzu ederler. Fine⁷⁷ çalışma ortamının ve örgüt kültürünün çalışan ilişkilerini şekillendirebileceğini ve yönlendirebileceğini aktarmış, işyerindeki kültürel geleneklerin çalışanları örgütle bir bütün olarak birleştirdiğini, aidiyet duygusunu sağladığını ve iş yeri içindeki bağları daha da olası kıldığını iddia etmiştir. Bu sebeptendir ki Çok Uluslu İşletmelerde çalışanların örgüt kültürünü ya da örgütün politikasını benimsemesinde oluşabilecek yalnızlık duygusunun ortadan kalmasını sağlayabilmektedir.

Çok Uluslu İşletmelerde de yalnızlığa neden olabilecek bir problem olan örgüt bağlılığının da ele alınması gerekmektedir. Ana ülkeye bağlı olarak çalışmakta olan birey, görevlendirme ile bağlı işletme ülkelerinden birinde göreve geldiği zaman, aynı ölçüde bir örgütsel bağlılık göremediğinde bireyin verimliliğinin ve etkililiğinin değişmesine sebebiyet verebilecektir. Birey için uygun olmayan böylesi bir çalışma ortamı kişinin çevresine karşı yabancılaşmasına neden olabilecektir.

⁷⁷ Wright, s.111

Hodgetts ve Luthans⁷⁸ durumu başka bir açıdan ele almaya çalışmıştır. Onlara göre farklı kültürler yarar sağlamayabilir ve bunun en büyük etkeninin bireyler arası kaynaşma eksikliğinden meydana geldiğini ifade etmişlerdir. Böylesi bir olgu her iki ülkedeki bireylerin farklı kültür gruplarını oluşturması ve bundan dolayı oluşan güven eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Oluşan güven eksikliği bireylerin birbirlerine yakınlaşmasından çok uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Yalnızlık yaşamaya başlayacak olan birey ülkesine geri dönmek isteyebilir. Örneğin, ABD’ de faaliyet gösteren Japon işletmelerde çalışan ABD’ li yöneticiler, Japon yöneticilerle yapılacak olan toplantıya katılacakları zaman Japon yöneticilerin ABD’ li yöneticiler yanında kendi dillerini konuşmaya çalışmaları ABD’ li yöneticiler açısından bir güvensizlik uyandıracaktır. Kafa karışıklığı yaratan bu durum ABD’ li yöneticiler tarafından bir yalnızlık hissi yaratabilir. Bu eylem her toplantı esnasında gerçekleşirse ABD’ li yöneticilerin Japon yöneticilerle çalışmakta oldukları ortama karşı aidiyet duyguları yitirir ve ABD’ li yöneticiler iş ortamında yalnızlık yaşayabilirler.

⁷⁸ Koparal Celil ve Diğ. **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir, Haziran, 2012 s. 139

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1. SİNİZM KAVRAMI

Sinizm kavramı son zamanlarda özellikle davranış bilimleri alanında dikkat çeken konulardan biri olmaya başlamıştır. Literatürde de sinizm konusu üzerine yapılmış çokça çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çoğu çalışma günümüze yakın olan tarihlerde oluşturulmuştur.

Sinizm kavramının kökenine bakıldığında M.Ö. IV. y. y.' a kadar uzanan, Yunan felsefesinin yaşam tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır⁷⁹. Bu yaşam tarzını benimseyen kişilere *kinik* denilmektedir. Kinik kelimesi Yunanca' da köpek anlamına gelen *Kyon* kelimesinden türetilmiştir. Anlamsal açıdan bakıldığında sinik kelimesi, doğasal bir yaşayışı tercih eden, hiçbir topluluk kuralına aldırış etmeyen, pasaklı bir kılıkla gezen, uygarlığı küçümseyen kişiler olarak anılmışlardır. Sinizm öğretisinin en bilinen düşünürü olan Diogenes, soylu bir hayatı olmasına rağmen diğer felsefi düşüncelere sırt çevirerek her şeyi bir kenara atmış ve köleler gibi yaşamaya başlamıştır. Diogenes “Zevk almaktansa ölmeyi yeğlerim” diyerek kendi sinik düşüncesini ifade etmiştir⁸⁰.

Diogenes savunduğu yaşam tarzını şu üç ilkeye dayandırmaktadır⁸¹:

Kendine Yetme; Kişi mutluluk için gerekli olan her şeyi kendi içinde taşıyabilir.

Utanmazlık; Kendi başına zarar vermeyen bazı eylemlerin kesin bir biçimde yapılmayacağını iddia eden varsayımları önemsememektedir.

Sözünü Sakınmazlık; Kendini beğenmişlik ve yozluğu alenen belirtmek ve kişileri yenilgiye yönlendirmekten kaçınmamaktır.

Günümüzde sinizm kavramı, bireylerin kendi çıkarlarını gözettiğini savunan ve diğer herkesi çıkarıcı olarak gören kimselere “ Sinik” ve bunu açıklamaya çalışan

⁷⁹ Akdemir Bünyamin, Kırmızıgül Bayram, Zengin Yusuf, **Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2016, s.116

⁸⁰ Hançerlioğlu Orhan, **Düşünme Tarihi**, E-Kitap, Ekim 2007, s.73-74

<https://tr.pdfdrive.com/d%C3%BC%C5%9F%C3%BCnce-tarihi-d165084669.html> (04.06.2019)

⁸¹ Cevizci Ahmet, **Paradigma Felsefe Sözlüğü**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 1999,s.243

düşünceye de “Sinizm” denmiştir. Sinizmin temel inanışlarında “Dürüstlük”, “Adalet”, “İçtenlik” ilkelerinin kişisel çıkarlar için kullanıldığı yönündedir. Sinizm, “Kuşkuculuk”, “Şüphencilik”, “Güvensizlik”, “İnançsızlık”, “Kötümserlik”, “Olumsuzluk” kelimeleriyle yakın anlama gelmektedir⁸².

Sinizmin geçmişteki yaşanmış sinik tutumlarıyla günümüzü karşılaştırsak eğer durumun hemen hemen değişmediğini fark edebiliriz. Çünkü günümüzde de gerek sosyal ortamda gerekse iş ortamında benzer şekilde sinik davranışlar sergileyen bireylerle karşılaşabiliriz. Bireylerin sosyal ya da iş hayatları içinde maruz kaldıkları baskılar, değişen yaşam koşullarıyla artmaya başlayabilir. Çünkü içerisinde bulunan hayat hızlı bir tempoyla ilerlerken bu tempoya ayak uydurmak isteyen birey kendini bir yarış ortamı içinde bulabilir ve bu ortam içerisinde bireyde diğer insanlara karşı bir güvensizlik ve şüpheli yaklaşımlar oluşabilir. Bu sebepten dolayı oluşabilecek güvensizlik duygusu bireyin hayatında olumsuz sonuçlar doğurabilir ve bireyde sinik tutumlar oluşabilir.

3.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Örgütsel sinizm, bir çalışanın örgütüne ve/veya örgütsel bir nesneye ilişkin geliştirmiş olduğu tutumlardır⁸³.

Sinizm kavramından da yola çıkarsak örgütsel sinizm, örgüt içerisinde oluşabilecek güvensizlik, dürüst olmayan bir çalışma ortamı ya da yoksun adalet duygularının bireyde olumsuz davranışlar sergilemesine sebep olması durumudur.

Dean ve Diğ.⁸⁴’ ne göre örgütsel sinizm boyutlarını üç temel olumsuz etmenden meydana geldiğini ifade etmiştir. İlk etmenin örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna olan inanç sebepleri üzerine kurulu olduğu, diğer etmenin örgüte yönelik negatif duygulardan kaynaklanan olumsuz etkiler ve sonuncusu ise, inanç ve

⁸² Erdost Ebru H., Karacaoğlu Korhan, Reyhanoğlu Metin; **Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’ deki bir Firmada Test Edilmesi**, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 25-7 Mayıs 2007, s. 514-524

⁸³ Yalçinkaya Akansel, **Türkiye’ de Örgütsel Sinizm:2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:16, Sayı:3,2014, s. 109

⁸⁴ Kutanis Rana, Çetinel Emine; **Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi ? Bir Örnek Olay**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1 Sayı:26, 2010, s.188

olumsuz etkilerin örgüte karşı oluşan aşağılayıcı ve eleştirel davranış eğilimleri olduğunu sıralamıştır. Örgütün içerisinde oluşmayan güven duygusu ve samimiyezsizlik bireyin iş yerine olan inancının zedelenmesine, bu durum duygusal tepkilere yol açarak bireyin iş ortamından hoşnutsuzluk yaşamasına ve bireyin iş yerini küçük görmesinden kaynaklı iş yeriyle ilgili alaycı ifadelere yer vermeye başlamasına neden olmaktadır.

Olumsuz duygu ve düşünceleri içinde barındıran sinizm bireyde hayal kırıklığı yaratabilmektedir. Sinik duygular barındıran bireylerin özelliklerini Brandes ve Diğ⁸⁵. tarafından şöyle sıralanmıştır:

- Birey yalan söyleme, sahte davranışlar sergileme ve başkalarından yararlanmanın baş karakteristik özelliği olduğu varsayılır.
- Bireyin birden çok seçme hakkı varsa seçim yaparken bencil davranışları arasında tutarsızlıkların olduğu ve güven duygusu yaratmadıklarına inanılır.
- Birey iş yeri ile ilgili kişi, grup, çevre gibi psikolojik etmenler hakkında bir şeyler düşündükleri zaman onlara karşı tiksinti, utanç eğilimi gösterirler.
- Psikolojik etmenler bireyde samimiyet ve dürüstlük oluşturmadiğundan bu etmenlere kolaylıkla eleştiride bulunabilirler.
- Psikolojik etmenlerden birebir deneyim yaşadıkları için olaylar alaycı bir ifadeyle eleştirebilirler.

Yapılan bir diğer çalışmaya göre, örgütsel sinizmin oluşmasına ortam hazırlayan durumun yönetimin yerine getiremeyeceği vaatlerde bulunması ve çalışma ortamında bireyler arası fikir ayrılıklarının yaşanması örgütsel sinizm öncüllerini oluşturmaktadır. Bu durum çalışanlarda sürekli bir güvensizliğe neden olmaktadır⁸⁶.

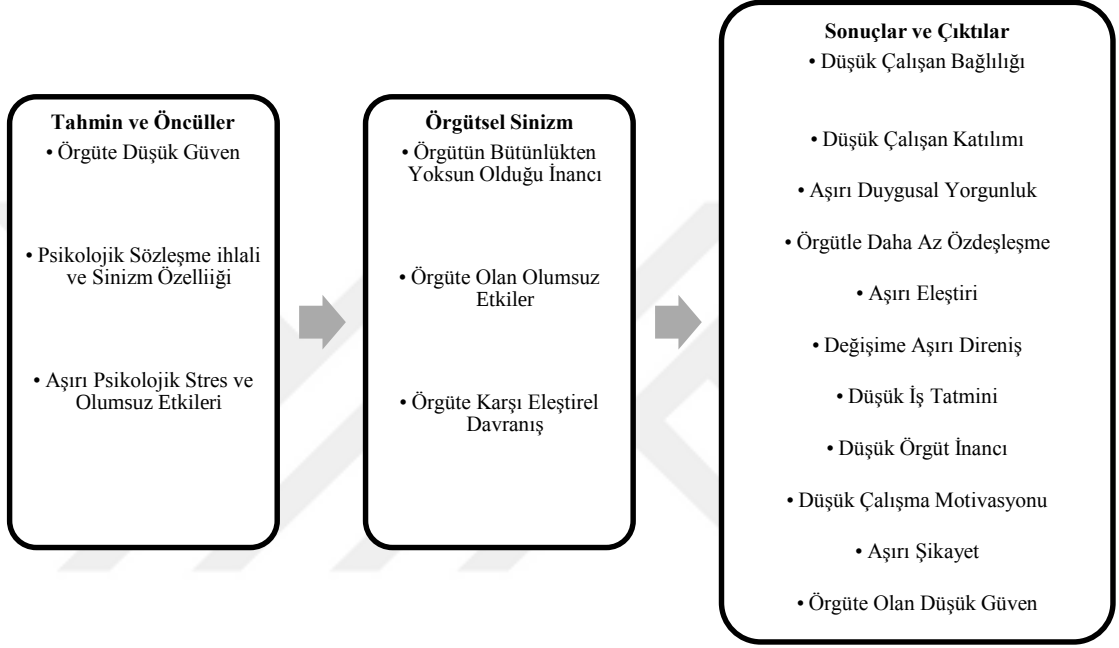
⁸⁵ Candan Hakan, **Örgütsel Sinizm ve İş gören Performansına Olası Etkileri**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2013, s.183

⁸⁶ Byrne Zinta S., Hochwarter Wayne A., **Perceived Organizational Support And Performance: Relationships Across Levels Of Organizational Cynicism**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, No.1. 2008, s. 56

Örgütlerde yaşanan sinizmin birçok olumsuz etmenleri bir araya getirdiği düşünüldüğünde iş yerlerinin sinizme engel olabilmeleri için önlemler almalı ya da sinizmle başa çıkabilmek adına etkili bir stratejik uygulama oluşturulmalıdır.

Dean, Chiaburu, Thundiyil⁸⁷ örgütsel sinizmin öncüllerini ve oluşabilecek sonuçlarını **Şekil-3'** teki gibi ifade etmiştir:

Şekil 3: Örgütsel Sinizmin Öncülleri ve Sonuçları



Kaynak: Thomas Nobin, Gupta Sonakshi, **Organizational Cynicism – What Every Manager Needs To Know**, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 32, No.2, 2018, p.17

Sonuç olarak örgütlerin çalışanlarının örgüte olan güvensizlikleri, verilen vaatlerin yerine getirilememesi, ruhsal anlamda bireyin kendini aşırı stres altında hissetmesi ve kendini korumak adına örgüte aşırı eleştiride bulunması, örgüte karşı aidiyet duygusunu yitirmesi, örgütten tiksinişi gibi birçok etmenlerin oluşması çalışanlarda duygusal yoksunluğa sebep olmakta, örgüte olan bağlılığını kaybettirmektedir. Böylelikle birey çalışma ortamına olan inancını yitirmekte ve örgütsel sinizmi oluşmaktadır.

⁸⁷ Thomas Nobin, Gupta Sonakshi, **Organizational Cynicism – What Every Manager Needs To Know**, Development and Learning in Organizations: An International Journal, Vol. 32, No.2, 2018, s.17

3.2.1. Örgütsel Sinizmin Özellikleri

Örgütsel sinizm öncüllerinin merkezinde kişiye, işletmeye, örgüte veya fikre yönelik olumsuz duygular bireyde hayal kırıklığı ve güvensizlik yaratmaktadır. Örgütsel bağlamda, genel olarak sinizmin başlangıcına çok sayıda etmen katkıda bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi özetlersek daha doğru olabilir⁸⁸:

- Şirketin bütünlüğü hakkındaki şüpheler
- İş taleplerin yoğun olduğu algısı
- Yetersiz kaynaklar
- Aşırı stres
- Yöneticilerin maaş seviyelerinin düşük olma olasılığı üzerine şirkete karşı güvensizlik oluşması

Bu tarz durumlarda çalışanlar, şirketleri ile aralarında yazılı olmayan anlaşmanın ihlal edildiği endişesine kapılmaktadırlar. Bu psikolojik sözleşmenin temel unsurlarında oluşabilen güvensizlik duygusu karşısında firmanın ihtiyaç ve iş beklentisinde artış olması ve çalışanların motivasyonlarında düşüşler yaşamasına sebep olur. Böyle bir sebep hem örgüt hem de çalışan açısından bir hayal kırıklığı yaşatır. Çalışanlar ve örgüt arasındaki kötü ilişkiler birbirleri arasındaki temel öncüllerin azalmasına yol açmaktadır. En belirgin temel öncüller⁸⁹:

- Güven
- İş memnuniyeti
- Firmaya bağlılık oluşturur.

Kökalan ve Anaş⁹⁰ ın yapmış oldukları çalışmada örgütsel sinizmle ilgili yerli ve yabancı yapılan birçok çalışma örgütsel sinizmle ilgili özellikleri şu şekilde sıralamışlardır:

⁸⁸ Addressing Cynicism In The Organization: How Negative Attitudes Can Be Unlearned, Human Resource Management International Digest, Vol. 25 No: 1, 2017 s.22 <https://doi.org/10.1108/HRMID-10-2016-0142> (05.06.2019)

⁸⁹ Addressing Cynicism In The Organization: How Negative Attitudes Can Be Unlearned, Human Resource Management International Digest, Vol. 25 No: 1, 2017 s.23 <https://doi.org/10.1108/HRMID-10-2016-0142> (05.06.2019)

⁹⁰ Kökalan Özgür, Anaş Kübra; Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: 11, Sayı:2. 2016 s.99

- Örgütsel sinizmde bireyler çalışma ortamında iş yerini hakir görmeye başlarlar ve eleştirileri bireysel ve mesleki çıkarları için kullanırlar.
- Bireylerin sinik oluşu örgütsel sorunların temelini belirler. Bu bireyler örgütsel değişim, gelişim ve yeniliklere, oluşturulan çabalara karşı bir belirleyicidir.
- Örgütlerdeki değişimler sinik bireyler tarafından başarısızlıklarla yorumlanır.
- Özellikle kişilere ya da örgüte yönelik oluşturulan sinik davranışlar nesnelere de aktarılabilir.
- Örgütsel sinizm iş kollarına göre sınıflandırılmaz. Farklı çokça örgütte rastlanabilir.
- Bireyler, çıkarlarına karşı tedbirli yaklaşıtlarından dolayı başkalarının kendilerini daha az kullanmalarına müsaade ederler.
- Sinizm insan davranışlarındaki olumsuz olgulardır. Örgütsel sinizm tekil olarak ele alınmadan bütününe göre hareket eder. Bütünün olmadığı örgütsel sinizmde davranışsal, duyuşsal ve bilişsel evrelerde negatif bir tutum oluşmaktadır.
- Bireyde sinizm kişilik temeline dayandığı düşünöldüğünde bireyler örgüte sadece basit negatif duygular getirmezler. Aynı zamanda tutumların davranış deneyimlerinden şekillendiğini ifade ederler.

3.2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

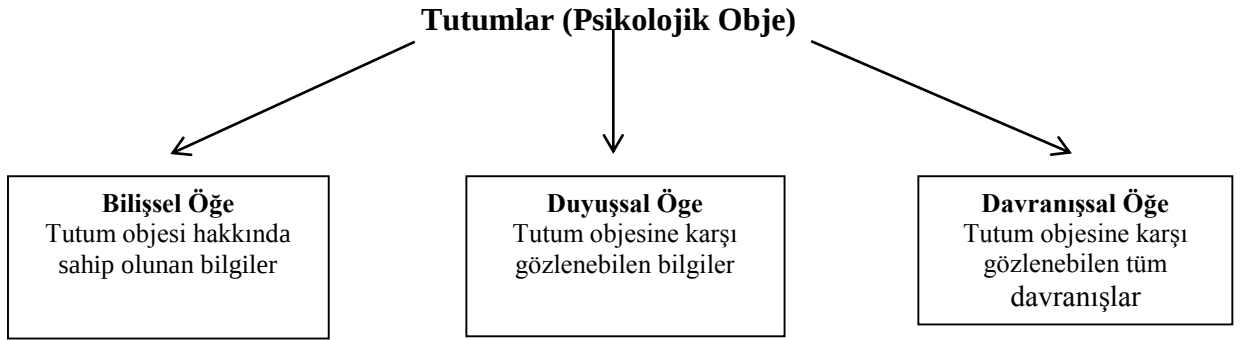
Örgütsel sinizm bireyin örgüt içerisinde oluşturduğu tutumlarıyla ilgilidir. Kişinin göstermiş olduğı ruhsal ya da fiziksel tutumlar sinik davranışlar sergilemesine neden olur.

Tutum gözlenebilen ortaya konan bir davranış değil, davranışa hazırlayıcı bir eğilimdir. Tutumlar psikolojik bir obje olarak kavramsallaştırılır ve birey için anlam taşıyan bir farkındalık oluşturur. Bu farkındalık duygu ve davranış düzenliliğinden meydana gelir⁹¹. Bunların bir tanesinin olmaması tutumu incelemek için yeterli değildir. Bu yüzden değerlendirme yapılırken tümünden bütüne giden yani hepsinin bir arda değerlendirilebileceğı bir inceleme yöntemine göre hareket edilmelidir. Bu

⁹¹ Kağıtçıbaşı Çiğdem, Cemalcılar Zeynep; **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyolojiye Giriş**, EvrimYayınevi, 16. Baskı, İstanbul, 2014, s.130

olguyla birlikte bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutta tutum değerlendirilir:

Şekil 4. Tutum Öğeleri – Tutum Objeleri



Kaynak: Kağıtçıbaşı, Cemalcılar, s.133

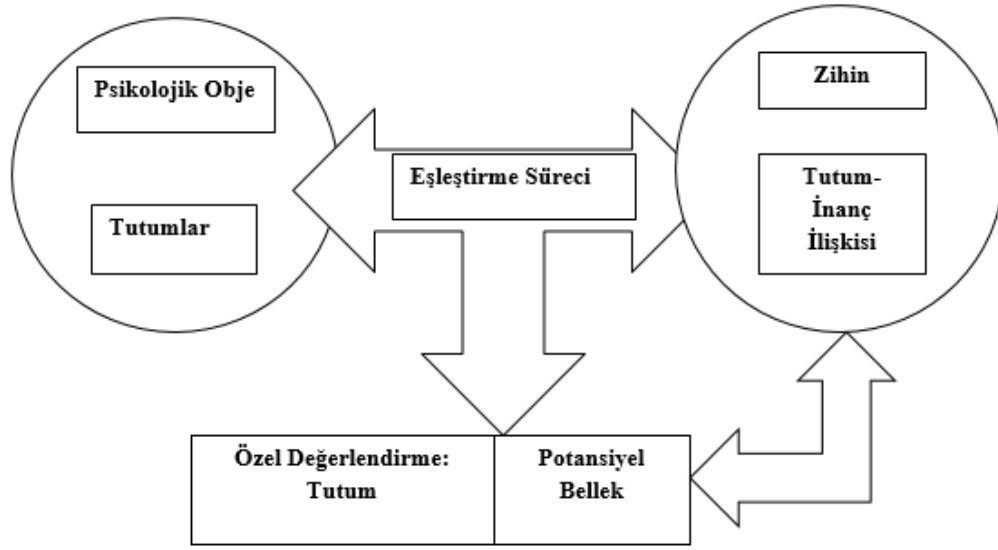
Delken ⁹² , de örgütsel sinizmin yaklaşım tutumlarından bahsederken üç boyutta incelenmesi gerektiğinden söz etmiştir. Bunlar örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancı, örgüte karşı olumsuz etkiler ve olumsuz edinimlerle oluşan inançlarında örgütü küçük düşürücü eleştiriler ve davranış eğilimleri sergilemek olarak açıklamıştır. Ayrıca tutumu örgütsel sinizmde iyi-kötü, yararlı- zararlı, sevmemek-hoşlanmamak gibi öz nitelik boyutlarında yakalanan psikolojik bir nesnenin özet değerlendirmesi olduğunu ifade etmiştir.

İnanç ve tutuma dair en popüler olan model Ajzen⁹³ , de ortaya çıkardığı “Beklenti-Değer Modeli” dir. Şekil -5’ teki gibi bu modelle inançları zihinsel olarak belirli standart niteliklerle bağlantılı olarak kavramsallaştırmıştır.

⁹² Delken Menno, **Organizational cynicism: A study among call centers**, Delken, M., Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers (Dissertation of Master of Economics), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht, 2004, s. 8-9

⁹³ Delken s.9

Şekil 5. Tutumun Oluşumu



Kaynak: Delken, p.9

Bilişsel (İnanç) Boyut:

Kişinin, örgüt ve çalışan bireyler arasında dürüstlükten yoksun olduğu bir inanca sahip olduğu ortamda bulunması olarak vurgulanmıştır. Örgütsel sinizmi bilişsel boyutta yaşayan birey, örgüt içindeki ilişkilerini kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettirmekte ve bireysel arzuları için içtenlikten, dürüstlükten ve doğruluktan ödün verebilmektedir⁹⁴.

Bilişsel boyuttaki birey tamamen dürüstlük kavramından yoksundur. Bu yüzden dürüst olmayan bireyler çalışma ortamında kendi ihtiyaçlarını başkalarını kullanarak elde etmeye çalışır. Bu da bireyi bencil, samimiysiz ve vicdan duygusu barındırmayan zalim bir kişiliğe dönüştürür. Bunu sergilemekte olan birey örgütün kendine ihanet edebileceği inancını taşımaktadır.

⁹⁴ Kutanis Rana Ö., Kahraman Gülcan; **Sinik Davranışları Neler Etkiler ? Hemşireler Üzerine Bir Araştırma**, Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Nobel Yayıncılık, Mayıs 2013, s.6-7

Duyuşsal (Duygu) Boyutu

Duyuşsal boyutta birey tamamen duyguları ve düşünceleri ile hareket eder. İçinde bulundukları örgüte karşı aşırı duygusal tepkiler gösterebilir. Bireyde saygısızlık, utanç, acı, tiksinti gibi olumsuz duygular hissedilebilmektedir⁹⁵.

Sinik bireyler örgütle ilgili yoğun duygular yaşadıkları için örgüte olan inançları azalmakta hatta yok olabilmektedir. Birey örgütü düşündüğü zaman acı, üzüntü, iğrenme gibi duygular hissedebilir. Sonuç olarak birey örgüte karşı bir öfke besleyebilir, örgütten nefret edebilir ya da iş yeri ile ilgili olumsuz eleştiri yapmaktan kaçınmayabilir.

Davranışsal (Davranış) Boyutu

Birey, davranış boyutunda örgüt ile ilgili sürekli olarak şikayette bulunma eğilimi göstermekte ve alaycı eleştiriler yapabilmektedir. Davranışlar sadece sözlü olmamakla birlikte aynı zamanda alaycı gülüşler ve mizansen tutumlar belirtmelerinden dolayı sinik davranışlara örnek teşkil etmektedir⁹⁶.

Örgütte gelecekle ilgili alınabilecek kararlar hakkında sinik bireyler aşırı alaycı bir gülüşme içine girebilir ve kararları kötümser bir yaklaşımla ele alırlar. Bu boyutta en belirgin özellik sinik bireyin sürekli alaycı olmasıdır. Sinik birey hiçbir zaman örgüt hakkında iyi düşüncelere yer vermez daima kötü düşünceleri dışa aktarır.

3.2.3. Örgütsel Sinizmin Kuramları

Örgütsel sinizmin kavramının kuramlarını oluşturan temel etmenler, beklenti kuramı, atfetme kuramı, tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı, sosyal güdülenme kuramı olarak sıralanır.

3.2.3.1. Beklenti Kuramı

Victor Vroom⁹⁷ tarafından ortaya çıkan beklenti kuramında bireylerin kişilik özelliklerinin motivasyonla olan ilişki incelenmiştir. Vroom beklenti kuramında

⁹⁵ Kutanis Rana Ö., Kahraman Gülcan, s. 7

⁹⁶ Kutanis Rana Ö., Kahraman Gülcan, s. 7

⁹⁷ Önen Mustafa S., Kanayran Hasibe G., **Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme**, Birey ve Toplum, Cilt:5, Sayı:10, 2015, s.52-53

değer, araçsallık ve beklenti teoremleri üzerinde motivasyonun etkilerinin olduğunu savunmuştur. Bu teoremler şu şekildedir:

- **Değer (Valence):** Bireylerin kazanması gereken edinimlere ve ödüllere verilen değerlerdir. Bu edinimler ve ödüllerle biçimlendirilen değer bireyden bireye farklılık göstermektedir.
- **Araçsallık (Instrumentality):** Bireylerin yöneticileri tarafından verilen görevleri yerine getirmeleri sonrasında yöneticilerin çalışanlara ödül sözünün vermesi ve ödülü alacaklarına olan inançların şekil bulmasıdır.
- **Beklenti (Expectancy):** Bireylere verilen görevin büyük bir çaba gösterilerek tamamıyla yerine getirileceğine inanılmasıdır.

Bu kuramda önemli olanın motivasyonla birlikte performansın yükselebileceğine olan inancın kuvvetli olmasıdır. Birey verilen görevle ilgili sergileyeceği üstün çaba sonucunda ödüllendirileceğini bilmesi çalışanın beklenti duygusunu daha da yoğunlaştırır ve çalışan işiyle ilgili en iyi performansını göstermeye çalışır.

Victor Vroom'ın kuramında ele aldığı beklentiye sayısal verilere dayandırmış ve beklentinin 0 ile 1 arasında yer aldığını belirtmiştir. Eğer birey istenilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden elde edeceği sonuca ulaşmasındaki inancı yüksekse 1 ile eğer ne yaparsa yapsın bu görevi başarıyla yerine getiremeyeceğini inanıyorsa 0 olarak değerlendirmiştir. Dolayısıyla beklentiye 0 ile 1 arasındaki değişken değerlere göre ifade etmek mümkündür⁹⁸.

Her şeyden önce ne olursa olsun birey görevindeki motivasyonunu kaybetmemelidir. İş yerinde yapılacak olan görevin ne tür sorumluluklar getireceğini bilerek üstesinden gelmek ve başarmak birey için olumlu bir beklenti yaratır.

Beklenti kuramının örgütsel sinizme yönelik yönelimini **Şekil – 6'** da şu şekilde özetleyebiliriz:

⁹⁸ Erdem Ali Rıza, **Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı.4, 1998 s.54

Şekil 6. Beklenti Kuramı Modeli



3.2.3.2. Atfetme Kuramı

Atfetme kuramına bir nevi nedensellik kuramı da denilebilir. Çünkü birey kendi davranışlarına ya da diğer bireylerin davranışlarına neden yüklemektedir. Birey kendini ya da karşısındaki kişinin davranışlarını anlamak için nedensellik güdüsüyle hareket eder. Böylelikle birey kendi davranışlarını ve diğer bireyin davranışlarına bir anlam kazandırmış olur. Atfetme teorisinde birey farklı birçok sebebin sonucuna ulaşabilmek için genellemeler yapmaktadır. Bu genellemeler bireyin gelecekteki davranışlarını nasıl etkileyeceği sorusunun cevabını vermiş olur. Davranışlar ya doğrudan ya da dolaylı olarak bireyin karşısına çıkabilir. Bu sonuçlardan elde edilecek çıkarımlar Atfetme Teorisinin en önemli noktasını oluşturur. Atfetme teorisini de bir sistematik sıralamaya koymak istediğimizde ilk sırada nedenlerinin neler olacağının bilinmesi, ikinci sırada dayanak oluşturan nedenselliklerin sonraki davranışlarına nasıl etki edeceği ve son olarak da bu süreçlerin genel prensipler üzerine dayandırıldığına bilinmesi gerekmektedir⁹⁹.

Atfetmenin konusunu oluşturan temeller neden ve sonuca dayandırıldığı için birey bu durumdan kendine olumlu bir sonuç çıkarmalıdır. Çünkü birey gelecekte de kendini güvence altına almak istiyorsa bu genellemeler bireye yol gösterici bir düzenek hazırlayacaktır. Atfetme teorisini bir sıraya koymak istersek eğer bireyde izlenecek yolları şu şekilde sıralayabiliriz;

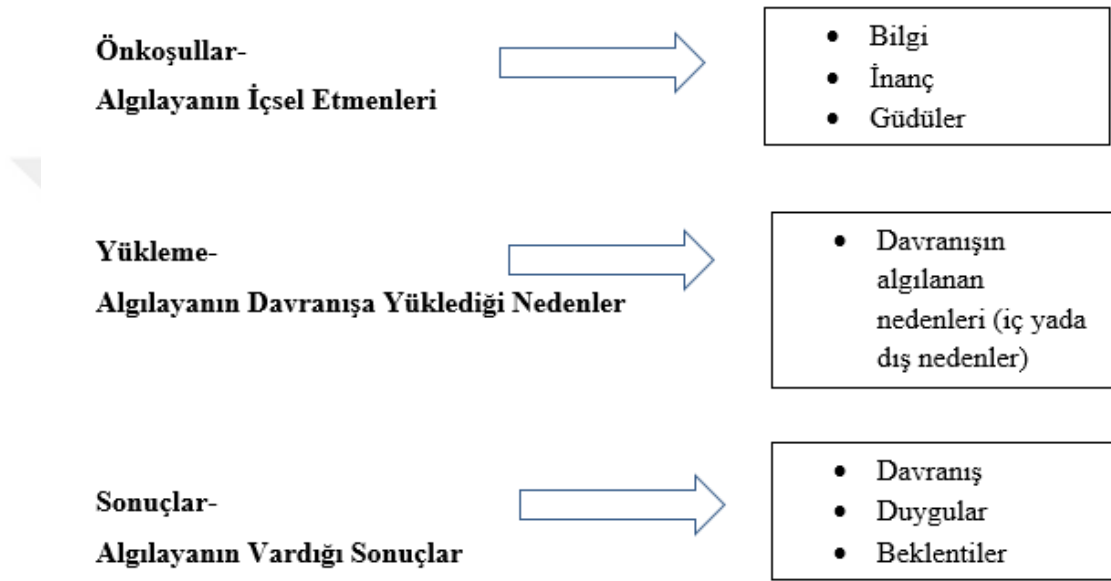
- Öncelikle belirli bir sebebin olması ve sebebin kaynağına inilmesi gerekir.
- Sonrasında olaylardan kimlerin etkileneceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

⁹⁹ Kızgın Yıldırım, Dalgın Taner; **Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt :8, Sayı:15, 2012, s.62

- Son olarak ta sebep olan konunun davranışlarının nedenine inmeli ve bireyin ne tür bir yaklaşım göstereceğinin anlaşılması gerekmektedir.

Slocum ve Hellriegel¹⁰⁰ atfetme sürecini **Şekil – 7’** deki olduğu gibi ifade etmiştir:

Şekil 7. Nedensellik Yükleme Süreci



Kaynak: Taslak Soner, Dalgın Taner; Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, Sayı:34, 2015, s.143

3.2.3.3. Tutum Kuramı:

İnceoğlu¹⁰¹, tutumun, kişinin kendine veya çevresinde bulunan herhangi bir nesneye, olaya veya toplumsal konuya ilişkin tecrübe, duygu, bilgi ve güdülerine (motivation) dayanarak örgütlediği davranışsal, zihinsel ve duygusal bir tepki, ön eğilim olarak tanımlamıştır. Tutumlar bize bireylerde davranışsal, bilişsel ve duygusal özelliklerini görmemizde kolaylık sağlarlar. Çünkü bireyin örgütte

¹⁰⁰ Önen Mustafa S., Kanayran Hasibe G., **Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme**, Birey ve Toplum, Cilt:5, Sayı:10, 2015, s.52-53

¹⁰¹ İnceoğlu Metin, **Tutum Algı İletişim**, Beykent Üniversitesi Yayın Evi, 5. Basım, İstanbul, 2010, s. 13

çıkartabileceği tutumlarının önceden tespit edilebilmesi ve önlem alınabilmesi açısından çalışanların davranışlarının bilinmesi önem taşımaktadır.

Tutum kuramıyla ilgili yapılan birçok araştırmada çok çeşitli tanımlamalar ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İncoğlu¹⁰² ' un ele aldığı bazı tanımlamalardan yola çıkarak ilgili tanımlamalar Tablo-1 de belirtilmiştir:

Tablo 1. Tutum Kuramıyla İlgili Yapılan Tanımlar

Yazar(lar)	Tanım
Alport	Bireyin nesnelere karşı göstereceği tepkilerin üzerinde yönlendirici bir gücün oluşması sırasında bireyin sinirsel davranışlarda bulunmaya hazır olması olarak ifade etmiştir.
Katz	Bireyin çevresindeki nesneyi olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirmesidir.
Lambert	Bireyin insanlara, örgüte ya da sosyal çevresine hangi nedenle kurguladığı ve bu nedene karşı oluşturduğu tutarlı duygu, düşünce ve tepkiler biçimidir.
Maier	Tutumların, belli yargıları oluşturmada etkili olan ön eğilimleri temsil etmektedir.
Doob	Bireyin içinde bulunduğu toplumda, önemli olduğunu düşündüğü konularda kendini ifade edebilmek adına karşı ortaya koyduğu potansiyel ve motivasyonel bir tepkidir
Sherif	Dış dünyamızda sürekli meydana gelene olaylar hakkında neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlayabilmek adına zihinsel, güdüsel ve davranışsal sistemler oluşturmamız dış dünyanın işleyişi açısından insanlara yol gösterici olma niteliğindedir.

Genel tanımlamalara da bakıldığında tutumlarla ilgili yapılan açıklamalarda ortak olan tek nokta tutumun gerekçesinin geçmişten gelen nedenlerinin bilinmesi ve gelecekte oluşabilecek problemlere karşı tedbirli olabilmek adına alınabilecek önlemlerdir. Bu durumun sağlanabilmesi bireyde motivasyon oranını artırabilmektedir. İş ortamlarında birey olumsuz davranışlardan kaçınma eğilimi

¹⁰² İncoğlu, s. 8-12

gösterir. Birey iş ortamında motivasyon ister. Bu da bireyi daha başarılı bir çalışan haline getirmesi için yeterli bir olgudur. Birey çalışma ortamında kendini daha ileriye taşımak amacıyla bir tutum izleyecekse önce nedenler üzerine koşullanmalı sonra sebeplerinin oluşabilme olasılığına karşı önlemler almalıdır.

3.2.3.4. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim kuramı toplumun yapısını oluşturan toplumsal ilişkilerin toplumsal örgütlerin, birey ve grup davranışlarının toplumsal norm ve değerlerin tarihsel olarak geçildiği farklılaşma ve dönüşüm sürecidir¹⁰³.

Bir başa bakış açısıyla olaya yaklaşırsak eğer her birey farklı kişilik özellikleri gösterir. Fakat bireylerdeki bu kişilik özellikleri her zaman aynı kalmayabilir. Bulundukları ortamında etkisiyle önceden kendi için geliştirmiş olduğu ideolojisinden zamanla sıyrılabilmektedir. Çünkü ister istemez içinde bulunulan toplum kendi ideolojisini yansıtacağından olayı birey bilinçsiz olarak kendisinden farklı yaklaşımlar göstermeye başlayacaktır. Normal hayatımızda da her zaman denilen toplum sana uymak zorunda değil, sen topluma uymak zorundasın tanımlamasına maruz kaldığımızdan dolayı oluşturduğumuz yaklaşımları belirtemememizde toplumun değişen yapısının içerisinde bilmeden yer almamız, bu tarz ideolojileri istemsiz benimsememiz neden olmaktadır.

Searle¹⁰⁴, sosyoloji ve sosyal psikolojide yararlanarak sosyal değişim kuramının temellerini şu şekilde sıralamıştır:

- Birey, ikili ilişkilerinde ödül beklentisi içerisinde tutumlar sergiler.
- Ödüllere değer verildikçe gelişim sürmeye devam ederse, ilişkiler devamlılığını sürdürür.
- Ödüllerin her iki tarafa da adil bir şekilde sağlanması bireyler arasındaki ilişkinin devam etmesini sağlar.
- Karşılıklı ilişkiler menfaat gözetmemektedir.
- Sonucunda beklenen ödüllerin alınma olasılığı oldukça yüksektir.

¹⁰³ Turhanoglu Feryal Aşkın K., **Toplumsal Değişme Kuramları**, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2. Baskı, Eskişehir, 2011, s. 4

¹⁰⁴ Kuluhalp Halime G., Sarı Ömer; **Destekleme Davranışı Ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi**, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8 Sayı: 1/1, 2019, S.660

Çalışma ortamında genellikle birey kendisine yarar sağlayacak oluşumlar içerisinde olacağından, olumlu kazanımlar sağlaması açısından ikili ilişkileri göz ardı etmemelidir. İkili ilişkilerin adil bir şekilde gerçekleşmesi her iki taraf bireyinde memnuniyetini yansıtır.

3.2.3.5. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylarda duygu durumu iki şekilde incelenebilir. Birincisi, duyguya ait karakteristik özelliklerinin olup olmadığına bakılır. Eğer duygu uzun yıllar bireyde kalmışsa bireyin kişilik özelliği halini almış anlamına gelir. İkincisi ise durumsal duygulanmalardır. Ruhsal olarak kendimizde oluşturduğumuz kalıplar ve duygular bizim tecrübelerimiz sonucu oluşan hislerimizdir. Duygusal olaylar teorisi tamda bu noktada değerlendirilmeye başlanmaktadır. Kimi teorisyenlere göre kuram çok eskiden yaşanan olaylarla ilgilidir. Kimi teorisyenlere göre ise kuramın ortaya çıkmasında geçmiş yaşantının bir rolü yoktur. Bireylerde oluşan duygu durumunun temelinde etkiler yatar. Bu yüzden duygusal olaylardan bahsedebilmemiz için illa geçmişe bakmamıza gerek yoktur ve kişinin gün içerisinde değişen duygu birikimine göre etkileşim içinde olduğu ve belli bir etki içinde kaldığından söz edilebilir¹⁰⁵.

3.2.3.6. Sosyal GÜdülenme Kuramı

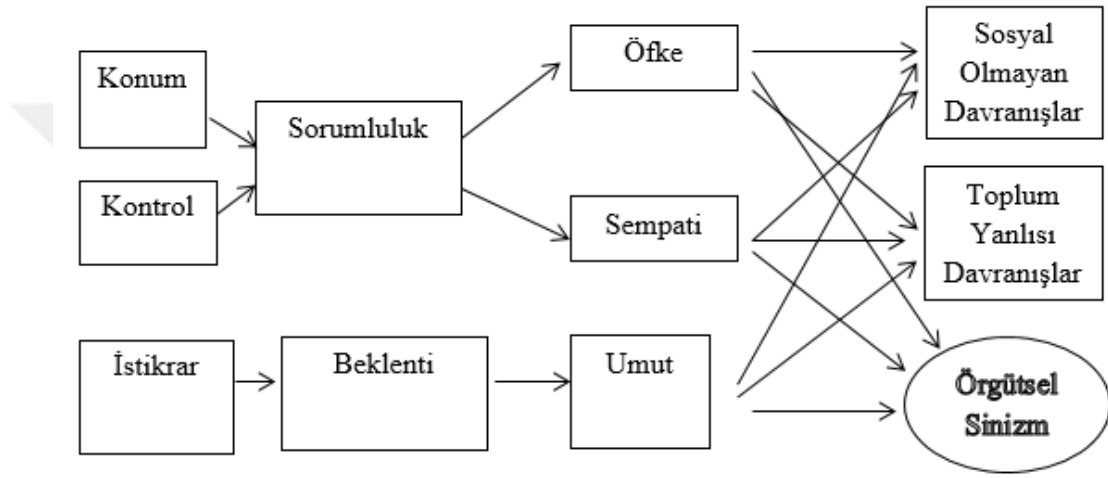
Sinizmi örgütsel bir bağlamda incelemede faydalı olabilecek en önemli teori Weiner¹⁰⁶ 'in sosyal motivasyon teorisidir. Weiner' in teorisine göre bir olayın sonucuna ulaşmadan önce sebeplerinin bulunması gerekmekte ve ardından nedensel boyutlarla değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerlendirmelerden yola çıkarak sorumlu olan kişileri belirlenmeli ve gelecekte yaşanabilecek benzer olaylar hakkındaki beklentiler değerlendirilmelidir. Beklenti ve istekler sonraki davranışları etkileyecek özel duyguları açar. Birey olayları önceden tahmin edebilirse olayları daha kolay kontrol altına alabilir.

¹⁰⁵ Özdevecioğlu Mahmut, **Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:39, Sayı:2, 2004, s. 183-185

¹⁰⁶ Kulualp Halime G., Sarı Ömer; **Destekleme Davranışı Ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi**, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8 Sayı: 1/1, 2019, S.660

Weiner¹⁰⁷ sosyal güdülemeyi konum, kontrol, istikrar, sorumluluk, beklenti, öfke, sempati, umut gibi davranışlarla birlikte değerlendirmiştir. Değerlendirme sonucunda sosyal olmayan davranışlar ve toplum yanlısı davranışlar sergilemeye başladığını **Şekil-8**' deki gibi belirtmiştir.

Şekil 8. Weiner' i geliştirdiği Sosyal Güdüleme Kuramı Modeli



Kaynak: Eaton, p.19-21

Bireyler iş ortamındaki sosyal çevreden çok fazla etkilenmektedirler. Kendinde başarı algısı yaratmak için görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye başladığı zaman bir beklenti içine girmektedir. Beklentilerin gerçekleşmemesi bireyde öfkelenme meydana getirir ve birey ortamdan rahatsızlık duymaya başlar. Ya olumsuz davranışlarda bulunmaya çalışır ya da kendi menfaati doğrultusunda olayı değerlendirip oluşan olumsuz durumu aleyhine kullanmaya çalışır.

3.2.4. Sinizm Türleri

Yapılan literatür taramalarında sinizmin çeşitli türler olduğu Tablo- 2 gözlenmiştir. Sinizm genel olarak Kişilik Sinizmi, Toplumsal Sinizm, İşgören

¹⁰⁷ Eaton, s.19-21

Sinizmi, Örgütsel Değişim Sinizmi, Mesleki Sinizm olmak üzere beş temelde incelenmektedir.

Tablo 2. Sinizm Türleri

Sinizm Türleri	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Mutsuzluk Hayal Kırıklığı	İnsan Doğası		Kararlı
Toplumsal Sinizm	Umutsuzluk Yabancılaşma	Örgütler		Değişken
İşgören (Çalışan) Sinizmi	Mutsuzluk Hayal Kırıklığı	Her şey	Psikolojik Sözleşme İhlali	Değişken
Organizasyonel Değişim Sinizmi	Hayal Kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken
Mesleki Sinizm	Mesafelilik motor Görme	Müşteriler	Hizmet Organizasyonu	Değişken

Kaynak: Delken, 2004: 15

3.2.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi doğuştan gelmekte ve insan davranışlarında olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır. Birey, kişileri hor görmekte onlara saygısızca davranmakta ve ikili ilişkilerde zayıf bağlar oluşturmaktadırlar. Aslında kişilik sinizmi ve örgütsel sinizm birbirinden ayrı durumları ifade etmektedir. Çünkü kişilik sinizmi bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanıyorken; örgütsel sinizmde bireylerin sinik tutumlarından oluşmaktadır¹⁰⁸.

Bireylerin kendinde oluşturmuş olduğu olumlu ve olumsuz algılar sabittir ve değişiklik göstermezler. Birey özellikle iş ortamında olduğunda kişilik özelliklerini daha çok belirtmeye çalışır. Çünkü iş ortamı bir rekabet ortamı olduğundan bulunduğu çalışma ortamında kendini belli etme isteği, diğer bireylerle yaşayacağı muhalif tartışmalara sebep olabilir. Böyle özellikler gösteren bireyler, asla cana yakın davranışlarda bulunmazlar, kendinden başka kimseyi umursamazlar ve diğer bireylere karşı sahte tutumlarda bulunabilirler. Kişilik sinizmin asıl temel sebebi bireyde oluşan ortama karşı güvensizlik duygusunun oluşmasıdır.

¹⁰⁸ Üreten Zehra K., Gemlik Nilay H.; **Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:19, Sayı:4, 2016, s.445

3.2.4.2. Toplumsal Sinizm

Toplumsal sinizmde birey örgütüne karşı bir olumsuz tutum sergiler. Bu durum oluşmasındaki en önemli gerekçe bireyle örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği düşüncesi ve bireyde oluşan örgütün bütünlükten yoksunlaşmaya başlamış olduğu düşüncesidir. Böylelikle birey içten içe çalıştığı örgüte zarar vermeye başlar ve diğer çalışma arkadaşlarını da bu davranışına ortak etmeye çalışır¹⁰⁹.

Yazılı olarak yapılmayan bu sözleşme bireylerin birbirlerine olan güven ilişkisine dayanmaktadır. Her iki tarafta beklenti içerisindedir. Beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda birey çalışma ortamındaki güvenin yok olduğunu görürse hayal kırıklığı yaşayabilir ve yaptığı işten bir tatmine ulaşamaz. Birey psikolojik sözleşme ihlali algısı hissettiği zaman iş ortamında kendine adaletsizce davranıldığını düşünebilir.

3.2.4.3. İşgören (Çalışan) Sinizmi

Çalışan sinizmi, işyerindeki çalışanların yöneticilere ve diğer nesnelere karşı yaşadıkları hayal kırıklıklarıdır. Bunlara karşı duyulan güvensizlik, olumsuz tutumlarla karakterize edilir. Çalışan sinizmi çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum olarak tanımlanması üç boyuttan oluşur¹¹⁰:

- Kuruluşun dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç
- Bireyin örgüte karşı olumsuz etkileri
- Bu inanç ve etkilerle tutarlı olan kuruma yönelik farklı ve eleştirel davranışlar sergileme eğilimleri.

Andersson¹¹¹ bireylerin umursamaz davranışları ve yapılan işi ciddiye almamalarına dair bir özel tutum sergilediğini ve işverenlerin çalışanlarını önemsemediğini, çoğu çalışanın özveriye layık olmadığı görüşüne sahip olduğunu

¹⁰⁹ Yücel İlhami, Çetinkaya Buket; **Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi** “Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:19, Sayı:3.2015, s.251

¹¹⁰ Cartwright Susan, Holmes Nicola; **The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism**, Human Resource Management Review, Vol: 16, 2006, s.200-201

¹¹¹ Eaton, s.19-21

belirtmiştir. Aynı zamanda işgören sinizmini bir kişinin, bir grubun, ideolojinin, sosyal anlaşmanın, üst yönetimin veya belirli bir iş örgütüne yönelik küçümseme ve güvensizliğin olduğu durumlarda bunlara ek olarak hayal kırıklıkları ve umutsuzluklarla nitelenen hem genel hem de spesifik bir tutum olarak ifade etmiştir.

Çalışan sinizmi bireyin çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgüte karşı olumsuz düşünceler beslemesinden kaynaklanmaktadır. Çalışan sinizmi dev şirketlere, tepe yönetime ve işyerindeki diğer oluşumlara yönelik aşağılama ve güvensizlik gibi güçlü hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenme hisleriyle karakterize edilen tutumdur¹¹².

Feldman¹¹³ işgören sinizmini farklı bir açıdan ele almış, bireysel ve örgütsel çıkarların farklılıkları üzerine değinerek bu ortamlarda olabilecek kariyer değişiklikleri üzerinde durmuştur. Kariyerlerinden endişe eden örgütlerin ve çalışanların ikilemlerini karşılaştırmıştır. Bunları çalışanların kariyerlerini yönetme konusundaki ikilemleri ve kariyerleri yöneten örgütler için oluşan ikilemler olarak sınıflandırmıştır:

Çalışanların kariyerlerini yönetme ikilemleri;

- Genç yöneticiler girişimci olmak isterler fakat çoğu zaman yeterli sermayeye ve deneyime sahip değildirler.
- Yeni iş dünyasında tutunabilmek hususunda coğrafi hareketlilik ve bir takım yeteneklerin bulunması önemli niteliktedir. Fakat hayat tarzının tempolu olması, çalışan çiftlerin hareketliliğini daha da zora sokmaktadır (Örneğin başka illerde yaşayan eşlerin bir araya gelmeleri gibi)
- Bir kuruluş bünyesinde uzun soluklu çalışma, bağlılığın ve dayanıklılığın bir göstergesidir. Ancak orta yaşlı bir çalışanı kuruluş içerisinde uzun süreli istihdam ediliyor ve örgütteki küçülmenin tam ortasında ise, bu karışıklık çalışan için zor olacaktır.
- Yeni mezunların büyük örgütlere yönelmesindeki etken resmi bir eğitim ve iyi bir rehberlik elde etme isteğidir. Büyük örgütler bu yönelimler

¹¹² Arslan Elif T., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:13, No:1, 2012, s.15

¹¹³ Feldman Daniel C.; **The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations**, American Behavioral Scientist, Vol:43, No:8, 2000, s.1290-1294

karşısında yeni gelenlerin iki sene içerisinde ayrılma olasılığını göz önünde bulundurduğundan artık bu eylemleri azaltmaktadırlar.

Kariyerleri yöneten örgütler için oluşan ikilemler;

- Örgütler bağlılık seviyesinin artmasını ister, ancak böyle bir bağlılığın karşılığında yetersiz ödül sunmaktadır.
- Örgütler fayda sağlayan çalışanlarını ödüllendirdiklerini savunurlar, fakat aslında maaş yükselişi büyük ölçüde verimlilikle bağlantılı değildir. Örgütler çalışanların performans seviyelerini yükseltmek amacıyla çalışan üzerindeki baskıyı arttırmaktadırlar.
- Örgütler takım çalışması yapmaya çalışırlar, ancak genellikle bireysel performansları ödüllendirmeye devam ederler.
- Örgütsel küçültmelerin artan kullanımı, sözde “zayıf ve bayağı” bir örgütsel kültür yaratmaktadır. Buna karşın çalışanlar, hâlâ varlığını sürdüren ve fark edilebilir bir değer katkısında bulunmayan önemli sayıdaki orta düzeydeki yöneticilere karşı sıklıkla sinik davranabilir.

3.2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

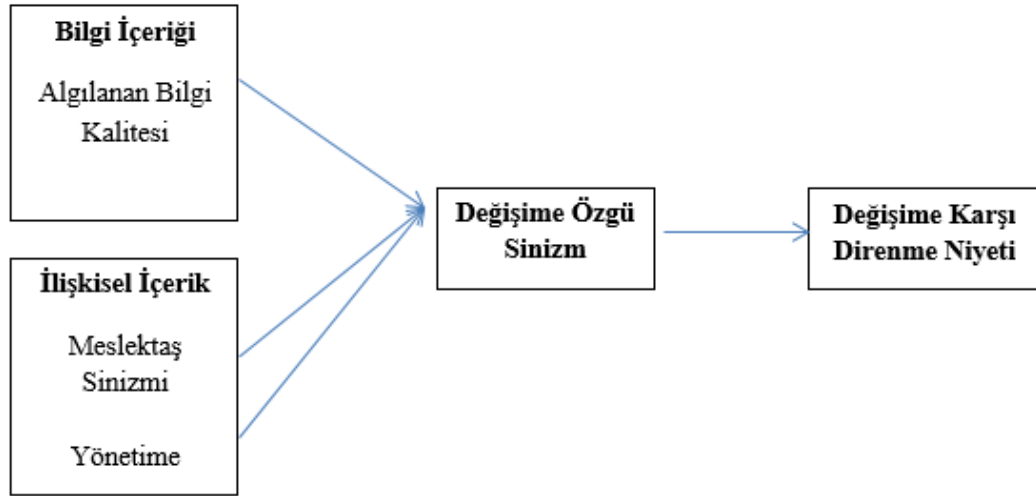
Wanous ve Diğ.¹¹⁴, örgütsel değişim sinizminin temelinde bireyin geçmiş hayatındaki başarısızlıklarının sonucunda örgütlerin başarıya ulaşması için verdikleri çabaları ifade eden bir yapı olarak tanımlamıştır. Örgütsel değişim sinizminin değişiklik yapmaktan sorumlu tutulan kişilerin yetersiz ve isteksiz olmalarından dolayı değişiklik yapma çabalarında başarısız olmalarına yönelik kötümser bir bakış açısı olduğunu vurgulamıştır.

Bireyler değişimler gerçekleşmediği zaman hayal kırıklığı yaşayabilir ve örgüte karşı bağlılık duygusunu kaybedebilirler. Hayal kırıklığına maruz kalacağını düşünen birey umudunu kaybedebilir ve tekrar aynı durumla karşı karşıya kalmamak için başarısızlığı kabullenebilir.

¹¹⁴ Wanous John S., Reichers Arnon E. and Austin James T.; **Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates**, Group & Organization Management, Vol:25,No:2,2000 s. 133-135

Stanley ve Diğ.¹¹⁵, örgütsel değişim sinizmini “yönetimin belirli bir örgütsel değişim için belirtilen ya da ima edilen nedenlerin güvensizliği” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, yönetime duyulan güvenin sinizmin önemli bir belirleyicisi olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, değişim sinizminde güven ya da güvensizliğin farklı kavramlar olduğunu ve dolayısıyla iki kavramın aşırılık içermediğini savunurlar. Farklılıklara rağmen, güven ve sinizm kavramsal ve ampirik olarak yakından ilişkilidir. Bir birey davranışları konusunda bir gruba, kişiye ya da örgütteki yöneticiye karşı sinik tutum sergiliyorsa bireyin güvensizlik duygusu hissetmesi olası bir durumdur. Benzer şekilde eğer bir birey bir gruba, kişiye ya da örgütteki yöneticiye güveniyorsa o kişinin gelecekteki davranışları hakkında sinik tutum göstermesi olası bir durum oluşturmamaktadır. Dolayısıyla güven sinizmin olası bir göstergesidir¹¹⁶.

Qian ve Daniels¹¹⁷ Örgütsel Değişime Yönelik yaptıkları çalışmalarda işgören sinizminin varsayılan modeli **Şekil -9** ‘ ki gösterilmiştir.



Şekil 9. Örgütsel Değişime Yönelik Çalışan Sinizminin Varsayılan Modeli

¹¹⁵ Qian Yuxia,; A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change, Dissertation of Doctor of Philosophy, Ohio University, 2007, p.17

¹¹⁶ Qian, p.17

¹¹⁷ Qian Yuxia, Daniels Tom D.; **A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change**, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 13 No: 3, s.324

Kaynak : Qian Yuxia, Daniels Tom D.; **A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change**, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 13 No: 3, p.7

Bu modelde, değişime özgü sinizm ve değişime karşı direnme niyeti, iç kaynaklı değişkenlerdir. Birbirleriyle ilgili ortak noktaları vardır. Her ikisinde de olumsuz tutumlar ortaya çıkabilir ve bunun en önemli nedeni bilginin şüphe uyandırıcı sonuçlar verebilmesidir. Algılanan bilginin kalitesinde anlatılmak istenen ikili ilişkilerde bireylerin diğer çalışanlara esas anlatmak isteyeceği durumu farklı şekilde aktarabilmesidir. Oysa algılanan bilgi kalitesi, meslektaşların sinizmi ve yönetime olan güven, incelenen nedensel model dışındaki diğer değişkenler dış kaynaklı değişkenlerdir. Kişinin içinde bulunduğu ortamda alt ve üst çalışanların bir arada olması sebebiyle bireyde şüphecilik oluşmakta ve çalışan alt ve üst kademelerdeki iş arkadaşlarına karşı güvensizlik yaşamaktadır.

3.2.4.5. Mesleki Sinizm

Mesleki sinizm, rol çatışması ve rol belirsizliği altındaki çalışanlar ile ilişkilidir. Meslek sinizminin içeriği örgütsel sinizmin çalışma alanını belirler. Mesleki sinizm ile örgütsel sinizm arasındaki fark mesleki sinizm içeriğe dayalı bilgi aktarmakta, örgütsel sinizm koşullara dayalı bilgi aktarımı yapmaktadır¹¹⁸.

Mesleki sinizm biçimi tükenmişlikle de alakalıdır. Birey çalışma ortamında işe yönelik bir doyum hissetmezse, çalışma arkadaşlarına şüpheli davranıp, yöneticilere karşı güvensizlik yaşarsa çalışma hayatıyla ilgili tükenmişlik söz konusu olacaktır.

Abraham¹¹⁹, tükenmişlik ve kişi-rol çatışması ile ilişkili olan çalışmada mesleki sinizmi, duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile sınıflandırmaktadır. Bazı tür meslek gruplarında, tüketici ile oluşan stresli etkileşimlerden kaynaklı olarak, çalışanlar duygusal olarak yıpranmakta ve fiziksel olarak tükenmektedir. Örneğin, sağlık hizmetleri bünyesindeki çalışanlarda, etkileşim, problem odaklı olmakta, çoğu geri dönüşler olumsuz olmakta, başarısızlıklar abartılmakta ve hastalarla çoğunlukla

¹¹⁹ Delken, s.16

işbirliği yapılamamaktadır. Çalışanlar görevlerini yerine getirmelerine rağmen hizmet alanlarda tam anlamıyla memnuniyet sağlanamamaktadır. Bu durumun çalışanlarda meslek memnuniyetsizliği yaratmakta ve mesleki sinizme yönelik etkileşimler kendini göstermeye başlayacaktır¹²⁰.

3.2.5. Örgütsel Sinizmi Etkileyebilecek Temel Faktörler

Örgütsel sinizme dolaylı ya da doğrudan etki eden birçok faktör bulunur. Doğan ve Çakıcı¹²¹ nedenleri derlediği yazısında örgütsel sinizmin nedenlerin yaygın şirket birleşmeleri, süreç yenileme, kademe azaltma, kalite girişimleri, satın almalar, yeni örgütsel yapılanmalar ve küçülmelerin birçok çalışanın işten çıkarılmasına sebep olabileceğini ve bundan kaynaklı olarak çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin sorgulanması gereken bir konu haline geldiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda örgütlerin çalışanlardan aşırı bir performans beklentisinde olduklarını çalışanlardan daha çok maddi kazanç ya da yarar elde etme arzuları çalışanların sinizm etkisine maruz kaldığını belirtmiştir. Bir diğer nedenleri ise uzun çalışma süreleri, yanlış uygulanan değişim çabaları, fazla iş yükü, yıldırma gibi olumsuzlukların oluşturduğunu belirtmiştir.

Örgütsel sinizmle ilgili yapılan çalışmalarda örgütsel sinizme sebep olabilecek faktörler, örgütsel ve kişisel faktörler olarak iki grupta ele alınmıştır.

3.2.5.1. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler bireyden kaynaklanan oluşumlardır. Kişisel faktörler, medeni durum, yaş, gelir düzeyi, cinsiyet, hizmet süresi, örgütsel hiyerarşi alanlarında örgütsel sinizmin etkilerini oluşabilmektedir.

3.2.5.1.1. Yaş

Yaş faktörü bireyin iş yerindeki çalışmalarına yönelik tutumunu, isteğini, algısını ve en önemlisi beklentisini etkilemektedir. Vaat edilen sözlerin gerçekleşme ihtimali beklentiyi oluşturacağından bireyler belki de en çok yaş durumlarına göre

¹²⁰ Üreten ve Gemlik, s. 445

¹²¹ Çakıcı Ayşehan, Doğan Seçkin; **Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2014, S.80

sinizmden etkilenebilir. Yeni işe başlayan genç bireyin işe olan beklentisi yüksek olabilir. Çünkü bireyin almış olduğu üniversite eğitimi ya da diğer eğitimlerden edinmiş olduğu kazanımlar bireyin işe olan beklentisini bir hayli artıracaktır. Beklenti sonunda yaşanılabilir olan hayal kırıklığı bireyin işe olan bakış açısını değiştirebilir ve iş performansını etkileyebilir. İleri yaştaki bireylerde durum daha farklı olabilir. Çünkü alışlagelmiş bir düzen içerisinde yaşayan bireyin işe yönelik beklentisi daha düşük olacaktır. Birey beklentilerden kaynaklı çok fazla hayal kırıklıkları yaşadığı için yaş faktörüne göre etkilenme oranı daha düşük olacaktır¹²².

Çetinkaya ve Yücel¹²³ yaptıkları çalışmada sinizmle çalışan bağlılığı arasındaki yaş ilişkisi incelenmiş ve genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Yaşlı çalışanlarda sinizm düzeylerinde artış olduğunu bunun nedeninin yaşlı çalışanların yaşları ilerledikçe örgüte olan bağlılıklarının artmış olduğunu, işten ayrılmak isteseler dahi örgütü bırakamamış olduklarını gözlemlemiştir. Yaşlı bireylerde örgütle geçirilen zamanın uzun süreli olması, bireyin örgüt yararına yapmış olduğu yatırımlardan kaynaklı olarak örgüte karşı oluşan bağlılığın hoşlanmasalar dahi kalmak zorunda olduğu sonucunu çıkartmıştır. Daha genç yaşlardaki bireylerin örgüte karşı daha sinik özellik göstermeleri ve örgüte olan bağlılığının azalmakta olduğunu ifade etmiştir. Bu durumun temel nedeninin genç bireylerin iş bulmakta yaşadıkları sıkıntılar sebebiyle istemeseler dahi zoraki şartlarda bulunan işten istenmeyen bir memnuniyet yaşamak zorunda kalması, genç çalışanların sinizmden daha çok etkilendiğini göstermiştir.

3.2.5.1.2. Cinsiyet

Örgütsel sinizmin cinsiyetle olan bağlantısı ile ilgili literatürde yapılan araştırmalarda cinsiyet faktörü ile ilgili net sonuçlar gözlemlenememiştir.

Lambert¹²⁴ yaptığı çalışmada örgüt içerisindeki kadın ve erkek çalışanların birbirlerinden farklı değer ve beklenti içinde olduklarını belirtmiştir. Özellikle kadın ve erkeğin sosyalleşmesindeki cinsiyet rolünün farklılık göstermesi nedeniyle iş

¹²² Üreten ve Gemlik, s.447

¹²³ Çetinkaya ve Yücel, s.268

¹²⁴ Lambert Susan J.; **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, Vol. 12, 1991, s. 342

yaşamında farklı değerler ortaya koymaktadır. Bu da kadınları daha fazla sosyal ilişki odaklı erkekleri ise başarı odaklı yapmaktadır. Örneğin, Murray ve Atkinson, Campbell, Converse ve Rodgers tarafından yapılan araştırmada, erkeklerin ve kadınların iş doyumu değerlendirmelerinin benzerliğinin “işe ilişkin farklılık arzularından” kaynaklandığını iddia etmektedir. Bunun yerine erkek ve de kadın çalışanlar beklentilerini işe göre ayarlarsa, o zaman bir erkeğin ve kadının benzer iş koşullarında benzer tatminkarlıklar bulacakları varsayılır. Altınöz, Çöp ve Sığındı¹²⁵ yapmış oldukları araştırma sonucuna göre cinsiyet faktörünün örgütsel sinizmle anlamlı ilişkisi olduğu tespit etmiştir. Kadınların sinik tutumlarının erkeklerle oranla daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak cinsiyetin sinizmdeki rolü kadın ve erkeklerle göre değişiklik gösterebilmektedir.

3.2.5.1.3. Eğitim Durumu

Eğitim durumunun örgütsel sinizme göre önemli bir değişken olduğu yapılan araştırmalarda aralarında oluşan anlamlı ilişki ile saptanmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça sinizm düzeyinde artış olduğu gözlemlenmiştir. Buna gerekçe olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin daha sorgulayıcı, eleştirel bakabilme yeteneklerin daha yüksek olduğunu ve bilgi birikiminin daha çok olduğundan dolayı çalışma ortamında oluşabilecek olumsuz durumlara karşı daha çok sıkıntı yaşayabilecekleri kabul edilmiştir¹²⁶. Ada ve Yarım¹²⁷ öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarına yönelik yapmış olduğu araştırma bulgularında lisansüstü eğitime sahip olan bireylerin lisans mezunlarına göre daha yoğun sinik davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir. Buna sebep olarak eğitim seviyesi arttıkça öğretmenlerin daha çok eleştirel bir tutum içine girdikleri ifade edilmiştir.

¹²⁵ Altınöz Mehmet, Çöp Serdar, Sığındı Taner; **Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:11, Sayı:21, 2011, S. 310

¹²⁶ Çetinkaya ve Yücel, s.252

¹²⁷ Ada Şükrü, Yarım Mehmet A.; **İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları: Erzurum İli Örneği**, Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 13, 2017, s.86

3.2.5.1.4. Medeni Durum

Örgütsel sinizmi bir başka etken olarak medeni durum üzerine araştırmalar yapılmıştır. Delken¹²⁸, evli olan çalışanların sinizm seviyelerinin düşük, bekar çalışanların sinizm seviyelerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Medeni durumun çalışanlarda sinik tutumlara yönelmede belirleyici bir role sahip olmaktadır. Sebep olarak gösterilen durum evli çalışanların taşıdıkları sorumluluklar sebebi ile kendilerini bir işyerine ait hissetmek istemelerinden ve işle ilgili endişe duymak istememelerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir¹²⁹.

3.2.5.1.5. Gelir Düzeyi

Delken¹³⁰, çalışanların çalışma türüne göre sabit maaş, parça başı ve saat başı olmak üzere geliri üç gruba ayırmış ve sabit maaş alarak çalışan çalışanların sinizmden daha fazla etkilendiklerini ifade etmiştir. Yüksek maaş alan çalışanların daha fazla harcama yapmaları sebebiyle kazançlarını daha kısa sürede harcamakta ve daha fazla hayal kırıklığına uğramakta; bunun sonucunda sinizm seviyelerinde artış olabilmektedir.

3.2.5.1.6. Hizmet Süresi

Hizmet süresi bireyin bir örgütte çalışma süresini belli ifade eden bir faktördür. Örgütsel sinizmle hizmet süresi arasında olumlu bir ilişki vardır. James¹³¹ tarafından anlamlı ilişki düzeyi düşük bulunmuştur. Lobnina ve Pagon¹³², aynı pozisyonda uzun süre çalışan bir bireyin, daha az çalışma süresine sahip olan bireye göre sinik davranışlar göstermesinin daha muhtemel olduğu ifade etmiştir. Uzun yıllar aynı şirkette çalışan bireylerin örgütten beklentilerini düşünürsek, karşılanamayan istekler ve arzular bireyde sinik davranışlar sergilemesine neden olacaktır. Hizmet süresi daha az olan bireyler için bu durum şimdilik bir sorun teşkil

¹²⁸ Delken, s.44

¹²⁹ Üreten ve Gemlik, s. 447-448

¹³⁰ Delken, s. 22

¹³¹ Mirvis Philip H. and Kanter Donald L.; Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce, Human Resource Management, Vol: 30, No:1,1991, s. 64

¹³² Mirvis ve Kanter, s. 64

etmese de ilerleyen zamanlarda sinik davranışlar kendini belli etmeye başlayabilecektir.

3.2.5.1.7. Hiyerarşi

Örgütsel sinizmle hiyerarşi arasında da anlamlı bir durum söz konusudur. İşyerindeki üst düzey yöneticiler alt kademe çalışanlara nazaran daha az sinizme maruz kalırlar. Çünkü üst düzey yöneticiler üzerindeki sorumlulukları doğru bir şekilde yerine getirileceği düşünüldüğünden onlar ödüllendirilir ve takdir edilirler¹³³.

3.2.5.2. Örgütsel Sinizme Neden Olabilecek Örgütsel Faktörler

Örgütsel sinizme neden olan kişisel faktörler kadar örgütsel faktörler de önem arz etmektedir. Örgütsel sinizme neden olabilecek örgütsel nedenler literatür kaynaklarından yola çıkılarak; psikolojik sözleşme ihlalleri, kişi-rol çatışması, örgütsel adalet ve örgütsel politikalar olarak sınıflandırılmıştır.

3.2.5.2.1. Örgütsel Adalet

Adalet, bir kavram olarak, birey davranışlarını ahlaki açıdan ele alan ve eleştiren bir düşünceye sahiptir. Adalet kavramı örgütlerde ödeme, ödül, özendirme gibi kaynakların dağıtımı ile ilgili olarak ilişkilendirilen bir kavramdır¹³⁴.

Örgütsel adalet örgütsel sinizmi etkileyen bileşenlerden biridir. Bernerth¹³⁵ Adalet bileşenlerinin değişimin bağıllığıyla ilişkili olduğunu, üzerindeki potansiyel etkileşimlerine bakmanın yanı sıra, örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki bağlantının da değişim faktörleri için önemli ancak keşfedilmemiş bir ilgi alanı olduğunu düşünmüştür. Değişim çabalarının çoğu belirsizlikle ilişkilendirildiğinden, çalışanlar çoğu kez kendilerini buldukları rollere inandırabilirler. Wanous, Reichers ve Austin¹³⁶ örgütsel değişim sinizmi “bireyin değişim çabalarında başarı

¹³⁴ Efeoğlu Efe İ., İplik Esengül; **Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:20, Sayı:3, 2011, s.345

¹³⁵ Bernerth Jeremy B., Armenakis Achilles A., Field Hubert S., Walker H. Jack; **Justice, Cynicism And Commitment A Study Of Important Organizational Change Variables**, The Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. 43, No, 3, 2007, s.311

¹³⁶ Wanous et al. s.133

göstermeyeceğine yönelik bir tanımlama yapmıştır; çünkü değişiklik yapmaktan sorumlu tutulan kişiler motive edilmemiş, beceriksiz veya her ikisinden de sorumlu tutulan kimseler olduğundan bahsetmiştir. Değişim çabalarına ilişkin sinik duygular, çalışanların daha önce değişime yönelik göstermiş oldukları çabaların başarısız olmasından ya da örgüt yöneticilerinin sürekli olarak yeni değişim programları başlattığında da oluşmasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir durumda eğer değişim doğru zamanda gerçekleşirse, örgütsel adalet sinik duyguların oluşmasını engelleyebilecektir ve böylece örgüt içi adalet sağlanabilecektir. Adalet ve sinizmin temel etkilerine ek olarak, farklı sinizm seviyelerine dayanan adalet ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Örneğin, örgütsel sinizm, “bireyin kendi örgütünün bütünlüğünden yoksun olduğuna inandığı ve adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerin örgütsel çıkarları lehine gözden çıkardıkları” olarak tanımlanmıştır¹³⁷.

Başka bir çalışmada, Chrobot-Mason¹³⁸ çalışanların örgüte olan güveni ve adalet tutumlarının, algılanan bir sözleşmenin ihlal edilebilirliği olarak yorumlamıştır. Bu nedenle, bu güven ve adalet tutumlarının, sözleşme ihlali ile çalışan sinizmi arasındaki ilişkinin değişkenlerini etkilediğini ifade etmiştir

Fakat örgütsel adalet ile ilgili en temel çalışma Adams¹³⁹, ın hazırlamış olduğu Adalet Teorisi’dir. Adams’ ın teorisinde bireyin çalışma emeği ile örgüte karşı yaptığı katkıya karşılık elde ettikleri çıkarları, başka örgütteki çalışanların elde ettikleriyle kıyaslamasıyla ilişkilendirmiştir. Adams’ ın teorisinden yola çıkarak bireyin çalışma ortamındaki emeğinin karşılığını alamaması ya da bireyin gereğinden çok çalışması bireyi ister istemez aynı statüde çalışan fakat başka örgütte bulunan kişilerle kıyaslamasına sebep olacaktır. Çünkü çalışan birey emeğinin hakkını her zaman almak ister. Eğer birey emeğinin karşılığını alamazsa sinik davranışlar sergilemeye başlar ve örgüte karşı güvensizlik oluşur.

Örgütsel adalet bireyin örgüte karşı yapmış olduğu her davranışın örgüt tarafından adil bir şekilde geri dönüşler almasını sağlamak amacıyla kavramsallaştırılmıştır. Buna yönelik alt kavramlarla da bölümlendirilen örgütsel

¹³⁷ Bernerth et al. s.312-313

¹³⁸ Chrobot-Mason Donna L.; **Keeping The Promise: Psychological Contract Violations For Minority Employees**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 No: 1, 2003, s.29

¹³⁹ Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz, Seçkin Zeliha; **Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:11, Sayı:16, 2009, s. 84

adalet¹⁴⁰ ilk olarak dağıtımsal adalet üzerine yönelmiştir. Bu kavramda önemli olan bireyin örgüte karşı sağlamış oldukları katkıların karşılığında, almaları gereken maddi kazanç ve ideal ödül miktarına ilişkin tutumlarıyla ilişkilendirilir. Burada bireyin örgütte olan bir beklentisi ve beklentinin karşılığını görme umudu vardır. Fakat birey beklentisinin karşılığını bulamazsa örgüt içinde olumsuz davranışlar sergilemeye başlayabilir. Daha sonra işlemsel adalet kavramına yer verilmiş ve bireylerin karar alma sürecine katılabilmelerini ve bu süreçte bireyin tarafsız veya objektif olabilmeleriyle bağdaştırılmıştır. Burada vurgulanmak istenen örgüt yöneticilerin tutumuyla alakalı olmasıdır. Yönetici, tutarlı, doğru, ön yargıdan uzaklaşmış ve çalışanlara karşı adil olmalıdır. Son olarak ta sosyal yönüne vurgu yapan etkileşimsel adalet bireylerin ikili ilişkilerine yapılan yatırımlar ve bu ilişkilerden elde edilecek çıktılara vurgu yapmaktadır.

Sonuç olarak örgütsel adalette sorumluluk sadece yöneticiye ait değildir. Hem yönetici de hem de birey örgüt içindeki sorumluluklarını yerine getirmelidir. Yönetici bireyin çalışmalarına olan emeğini hem maddi hem de manevi anlamda adil ve adaletli olarak sağladığı müddetçe birey, çalışma ortamında sinik davranışlar sergilemekten uzaklaşacak ve örgütün yararına olabilecek katkıları oluşturmakta bir o kadar da hevesli olabilecektir.

3.2.5.2.2. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politika örgütsel sinizme neden olan bir diğer faktördür. Örgütsel politikanın daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle politika kavramının bilinmesi önem arz etmektedir. Politika bireyin, elde etmek istediği sonuca ulaşabilmek adına güç kazanması, gücünü kullanması ve geliştirmesi amacıyla ele aldığı tüm taktiksel faaliyetler olarak tanımlanabilir¹⁴¹. Vigoda-Gadot¹⁴², un yaptığı çalışmada örgütsel politika, Ferris ve Diğ. aktarımına göre kişisel çıkarların en üst seviyede tutulduğu stratejik olarak tasarlanan davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu davranışlar örgütsel amaçlara ve diğerler örgüt bireylerinin çıkarlarına dayatılmaktadır. Bu bakış açısıyla

¹⁴⁰ Yeniçeri ve Diğ. S.85-86

¹⁴¹ Varoğlu Demet; **Organizasyonlarda Davranış**, Anadolu üniversitesi Yayını, 1. Baskı, Eskişehir, 2013, s. 191

¹⁴² Vigoda-Gadot Eran; **Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance An Empirical Examination Of Two Competing Models**, Personnel Review Vol. 36 No. 5, 2007, S.662

örgüt politikasının genellikle örgüt üyelerinin çoğunun gözünde olumsuz bir imaj yansıtmaktadır. Bu da örgüt içerisinde bireylerin olumsuz imajdan rahatsızlık duymasına ve örgüt içerisinde sinik davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir.

Örgüt içerisinde bireylerin ya da grupların kendi çıkarlarını koruma altına alma eğilimleri için oluşturdukları bazı politik taktikler bulunmaktadır. Bu şekilde birey veya gruplar sinik tutumlar sergilemekten uzak tutarak kendilerini güvence altına almaktadırlar. Bazı örgütlere yönelik bazı örgütsel taktikler Tablo-3 te olduğu gibi gösterilmiştir¹⁴³.



¹⁴³ Varoğlu, s. 198

Tablo 3. Bazı Örgütlere Yönelik Bazı Örgütsel Taktikler

Taktikler	Tanımlamalar
Baskı Taktikleri	Talep edilen durumla ilgili bireyi tehdit etme ve gözdağı verme
Yukarıya Referans	Hedef alınan bireylerin ya da grupların oluşturulan durumla ilgili üst yönetimin onayının alındığına ikna etmek ya da diğer üst kademedeki ikna etmek için yardım istemek.
Değiş-Tokuş Taktikleri	Hedef alınan bireyin kendisine ödül verileceği vaadinde bulunulması veya yapılan bir iyiliğin karşılığının alınacağına dair bireye hatırlatma yapılması.
Koalisyon Taktikleri	Hedef alınan bireyi ikna edebilmek adına başkalarını da devreye sokma ve diğerlerinden yardım isteme.
Sevimlilik Taktikleri	Bir istekte bulunmadan önce hedef alınan birey için ruh halinin iyi olduğu bir zaman dilimi içerisinde hakkında olumlu düşünceler oluşturmaya yönelik davranışlarda bulunmaya çalışma.
Akılcı İkna	Mantık çerçevesi içerisinde oluşturulan iddialar ve somut kanıtlarla hedef alınan bireyden istenilen durumun işle alakalı olması ve amaçlarının gerçekleşmesi için bireyi ikna edilmeye çalışılması.
Heveslendirme Taktikleri	Hedef alınan bireyden istenilen durumun gerçekleştirilebilmesi adına bireyi neşelendirecek şekilde istekte bulunma
Danışma Taktikleri	Hedef alınan bireyden kişiye ait ola planların gerçekleştirilebilmesi için belli bir strateji içinde bireyden yardım istemesi.

Kaynak: Varoğlu Demet; **Organizasyonlarda Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayını, 1.Baskı, Eskişehir, 2013,s.198

Örgütsel politika davranışlarında bulunmak bireyin güven duygusunu zedeler. Diğer örgüt çalışanlarının kendi menfaatleri için bireyleri kullanması bireyde olumsuz duygu durumuna yol açar. Böyle bir durumun örgüt ortamında oluşması sinik davranışlarında gelişebileceği ortamı hazırlamasına neden olur. Politik davranışın doğası göz önüne alındığında, örgüt politikacılığın sayısız olumsuz örgütsel sonuçla ilişkilendirilmiş olması şaşırtıcı bir durum değildir. Bireyler, yalnızca kendi çıkarlarını düşünen kişilerce sapkın olduğuna inandıkları bir ortamda çalıştıklarında, kendilerine koruyucu bir kalkan oluşturmaları ve şüpheli olmaları

beklenir. Sonuç olarak, politika algıları azalan güven ve daha düşük gruplar arası işbirliği ile ilişkilendirilebilir¹⁴⁴. Ayrıca, genellikle örgütsel politikaları temsil eden manipülasyon ve kötü davranışların, aşağılayıcı olduğuna ve güven gelişimine engel olduğunun da belirticisidir.

3.2.5.2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Örgütlerde azalan güven, bireylerin ikili ilişkilerinin zayıf olması ve birbirlerinden çıkar sağlamaya çalışmaları, bireyin örgüt içi sinik davranışları gibi örgütsel oluşum problemlerinin yanı sıra belki de en çok üzerinde durulması gereken problemlerden biri de psikolojik sözleşme ihlalidir.

Psikolojik sözleşmeler, örgüt içindeki bireyler arasında oluşan, ancak açık bir şekilde ortaya konulmayan anlaşmalara odaklanarak, bireyin istihdam edilmesine ilişkin süreçlerinin ve içeriğinin detaylı bir şekilde incelenmesine aracı olurlar. Psikolojik sözleşmenin odak noktası, işveren ile çalışan arasındaki bireysel düzeydeki iş ilişkisidir¹⁴⁵.

De Vos, Buyens, Schalk¹⁴⁶ çalışanların örgütle iyi birer psikolojik sözleşme kurabilmesi için;

- Bireyin kendi kariyer gelişim fırsatını ya da örgüt içi gelişim fırsatını yakalaması,
- İş içeriğinin zorlu, çeşitli ve ilgi çekici işlerin oluşturması,
- Maddiyata dayalı ödüllerin ya da uygun ödüllerin olması,
- Sosyal çevre, keyifli ve işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının olması,
- Özel hayata saygı, örgütün, çalışanın kişisel durumuna ilişkin saygı ve anlayışının olması,

¹⁴⁴ James Matrecia S. L.; **Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems**, Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA, 2005, s.35-36

¹⁴⁵ Guest David E.; **The Psychology Of The Employment Relationshis. An Analysis Based On The Psychological Contract**, Applied Psychology: An International Review, Vol: 53, No:4,2004, s.545

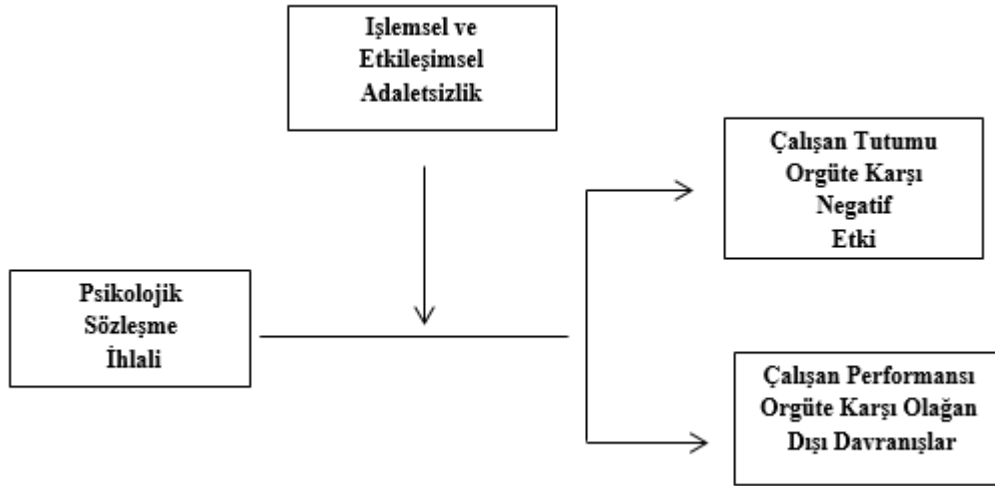
¹⁴⁶ De Vos Ans And Buyens Dirk, Schalk Rene'; **Making Sense Of A New Employment Relationshis. Psychological Contract-Related Information Seeking And The Role Of Work Values And Locus Of Control**, International Journal Of Selection And Assessment, Vol. 13, No.1, 2005, s.42

- Bu boyutların her biri için, hem çalışanlar hem de örgüt yöneticileri, verilen büyük ya da küçük sözlerin yerine getirmiş olabilmeleri gerekmekte olduğunu belirtmiştir.

Psikolojik sözleşme bir bakıma verilen sözlerin tutulmaması anlamına da gelmektedir. Çünkü örgüt, çalışanı bir beklenti içine sokar ve karşılığında bireyi ödüllendirmek örgüte kalmış bir durum haline gelir. Örneğin; yeni bir işyerine başlayacak olan birey işle ilgili çeşitli beklentiler içinde olabilmektedir. Fakat psikolojik sözleşme ise bireyin beklentilerini hayal kırıklıklarına dönüştürebilmektedir. Örgütler, bireyleri örgüt içerisinde kendisinden istenen görevleri yerine getirirlerse eğer beklentilerinin karşılanabileceği algısı yaratırlar. Bu algıdan dolayı birey görevini yerine getirirse dahi örgüt sözünü tutmayabilmekte ve bireyde bastırılmış olan duygular sinikleşmeye başlayabilmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanların tutum ve davranışlarında değişikliklere sebep olabileceğini Kickul¹⁴⁷ **Şekil 10**'daki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 10. Psikolojik Sözleşme İhlali



Kaynak: Kickul Jill; **When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment**, Journal of Business Ethics, Vol.29, No.4, 2001, p.290

¹⁴⁷ Kickul Jill; **When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment**, Journal of Business Ethics, Vol.29, No.4, 2001, s.290

Şekilde de anlatılmak istenilene göre, psikolojik sözleşme ihlali örgütte işlemsel ve etkileşimsel adalet etkisi yaratabilmekte buna sonuç olarak da çalışanlar örgüte karşı negatif duygular oluşturabilmekte ve çalışanlar örgüte karşı olağandışı davranışlarda bulunma eğilimi göstermektedirler. İşlemsel adaleti sözleşme ihlaline olan etkisini çalışma ve ücret arasındaki adil ilişkiyi yansıtırken; etkileşimsel adaleti ise, bireyin örgüt değerlerini içselleştirmesi ve bireysel kimliklerini örgüt ile bütünleştirmesi anlamları taşımaktadır¹⁴⁸.

Andersson¹⁴⁹ 'ın yapmış olduğu sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali çalışmasında sinizmi örgütten yüksek beklentisi, beklentinin karşılanamaması durumdaki hayal kırıklığı ve umutsuzluk olarak tanımlamıştır ve karşılanmayan beklentilerin altında yatan nedenin psikolojik sözleşme ihlalinin kaynaklandığını belirtmiştir. Birey sıkı çalışmalarının sonucunda örgütün yükümlülüklerinin yerine getirmesini bekler. Bu beklentilerin karşılanmaması durumunda olumsuz tutum ve davranışlar ortaya çıkar. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlali güven unsurunu zayıflatan ve bireyin beklenti algısını azaltan bir unsurdur. Bu iki unsurdan dolayı sözleşme ihlalleri çalışanlar arasında öfkeye, güvensizliğe ve hayal kırıklıklarına neden olur. Sonuç olarak, sözleşme ihlalleri çalışan sinizmin öncüllerini ve sonuçlarını belirlemek için yararlı bir çerçeve sağlayabilir¹⁵⁰. Andersson¹⁵¹ sözleşme ihlalinin çalışan sinizmle olan ilişkisini **Şekil-11'** de ifade etmiştir.

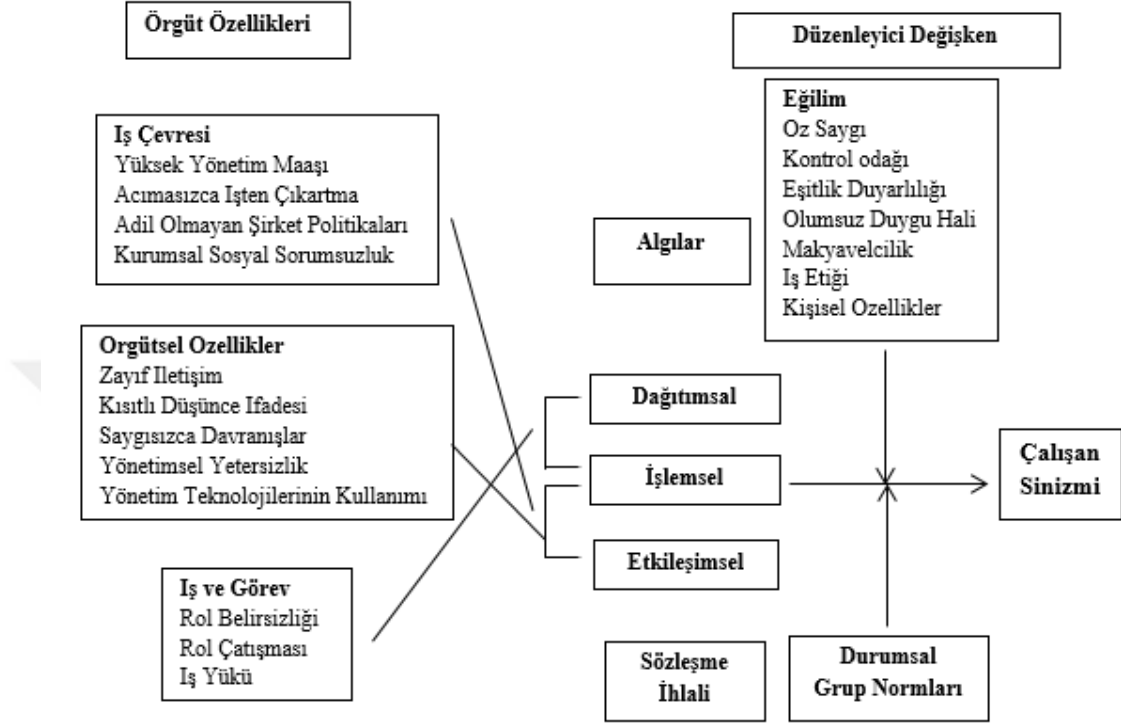
¹⁴⁸ Büyükyılmaz Ozan, Çakmak Ahmet F.; **Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi**, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, No.1, 2015, s.52-52

¹⁴⁹ Andersson Lynne M., **Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework**, Human Relations, Vol:49, No:11, 1996, s.1404

¹⁵⁰ Andersson Lynne M., s.1404

¹⁵¹ Andersson Lynne M., s.1405

Şekil 11. Çalışan Sinizminde Psikolojik Sözleşme İhlali



Kaynak: Andersson Lynne M., Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework, Human Relations, Vol:49, No:11, 1996, p.1405

Andersson'ın yapmış olduğu modelde çalışanın psikolojik sözleşme ihlali sonucunda sinik davranışlar sergilemesine neden olan sebepler örgüt geneli olan negatif etkiler ve bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklanan etkiler olmak üzere iki bölümde incelemiştir. İncelenen her iki durumda bireyin örgüt içerisinde örgüte yönelik oluşturabileceği güvensizliği anlatılmak istenmiştir.

Sonuç olarak örgütteki psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizm ile anlamlı bir ilişki oluşturmaktadır. Bu durumun oluşmasındaki en önemli sebebin bireyin örgüte olan güveninin hayal kırıklığına yol açıp sinik durumlar sergilemesidir.

3.2.5.2.4. Kişi-Rol Çatışması

Birey, gerek sosyal hayatında gerek çalışma hayatında yaşadığı sorunların sebeplerini farklı nedenlere ya da kişilere yükleyebilir. Kimi birey yaşadığı sorunları kontrol edebilmekte, kimi bireyde sorunlarını kaderciliğe vurabilmektedir. Sorunlarını kontrol edebilen birey başarıya ulaşabilirken, yaşadığı sorunlar sebebiyle işi sansa bırakan birey ise başarısızlığa ulaşabilir. Böyle bireylerde genellikle olayların sürekli kötü olduğunu düşünmesi yaşadığı hiçbir durumdan mutluluk duymaması bireyde psikolojik problemlerin oluşmasına neden olabilir. Bu durum çalışma ortamında da bireyi etkileyebilen bir durum olabilir. Örgüt içerisinde işinde başarılı olan bireylerin başarısını gören sinik bireyler kendi başarısızlıklarını şansa yükleyebilir belki de başarabileceği bir olayı kadercilikten dolayı kazanamayabilirler. Bu durumun oluşmasında bireyin hizmet süresi içerisindeki beklentilerinin gerçekleşmemesi nedeniyle yaşamış olduğu birden fazla hayal kırıklıkları sebebiyet oluşturmuş olabilmektedir.

Diğer taraftan örgütteki sinik bireylerin örgüt içinde duygusal durumun dışı vurumu rol çatışmalarına yol açmasına neden olmaktadır. Örgütlerdeki kişi rol çatışması bireyin eş, ebeveyn ve çalışan gibi aynı anda birden fazla rolün gereğini yerine getirirken ortaya çıkmaktadır¹⁵². Sinik bireylerin rol çatışmasına sebep olan nedenler¹⁵³;

- Bireyin örgüt içinde engellenmeye çalışılması,
- Örgüt içerisinde aşırı gerilim yaşanması,
- Bireydeki moral seviyesinin düşük olması ve iş tatmini,
- Bireyin örgüte ve çalışanlara olan güven duygusunun azalması,
- Bireyin örgüt içindeki diğer bireylerle iletişim güçlüğü yaşamaması olarak sıralanabilir.

Örneğin; yeni işe başlayan birey yöneticisi tarafından sürekli bireysel işlerini yapması için görevlendiriyorsa, bireyin işten beklentisi ile yaptığı iş arasında bir rol çatışması yaşanabilir. Bu rol çatışması içerisinde birey umutsuzluk yaşayarak hayal

¹⁵² Erol Günay, Boylu Yasin; **Aşırı Rol Yüku: Neden-Sonuç Bağlamında Kuramsal Bir Değerlendirme**, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:8, No:3, 2016, s.157

¹⁵³ Kılınç Tanıl; Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:1-2, 1991, s.23

kırıklığına uğramakta ve sinizmin etkisi içine girmektedir. Bazı durumlarda rol çatışması olumlu sonuçlara da yol açabilmektedir. Tepe ¹⁵⁴ 'nin kadın akademisyenlerin rol çatışması üzerine yaptığı çalışmasında kadın akademisyenlerin gündüz üniversitede bir bilim kadını olarak, akşam eve geldiklerinde ise ev hanımı olarak iki vardiyalı sistemde çalıştıkları sonucuna varmıştır. Ancak yapmış olduğu çalışmanın sonucunda eş zamanlı çalışan akademisyenlerin birden fazla rolü mutlulukla yaptıklarını belirtmiştir.

Örgütlerde kişi-rol çatışmalarında asıl önemli olan örgütlerin iş tanımlarının doğru yapılması gerektiğidir. Örgütler eğer iş tanımını bireyin uyum sağlayabileceği biçimde düzenlerse, çalışma ortamı sinik tutumlardan uzak tutulmuş olur.

3.2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel yaşamda sinizmin sonuçlarını bireysel ve örgütsel açıdan incelemek mümkündür.

3.2.6.1. Bireysel Açıdan Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizmde bireysel açıdan sinizm sonuçlarını değerlendirebilmek için sinizmin psikolojik-fizyolojik ve davranışsal sonuçları üzerinden değerlendirme yapılması gerekmektedir.

3.2.6.1.1. Örgütsel Sinizmin Psikolojik ve Fizyolojik Sonuçları

Örgütsel sinizm bireyin hem ruh sağlığını hem de bedensel sağlığına etki etmektedir. Bireyin örgüte yönelik beklenti içinde olması ve gerçekleşme ihtimaline karşı beklediği süreçte yaşadığı sıkıntılar strese neden olabilmektedir. Birey adil olmayan bir çalışma ortamında bulunması, yöneticilerin bireyleri kendi çıkarlarına yönelik kullanmaları ya da kendi işlerini yaptırmak istemeleri, bireyde sinik tutumlar sergilemesine neden olmaktadır. Bu durumun artması bireyin ruhsal anlamda

¹⁵⁴ Tepe Fatma F.; **2000'lerde Türkiye'de Kadın Akademisyenler: Rol Çatışması mı veya Rol Genişlemesi mi?**, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2018, s.277

yaşayacağı problemlerin günden güne artmasına sebep olacaktır. Brandes ve Das¹⁵⁵ yaptıkları çalışmada sinik bireylerin örgüt içerisinde bütünlük olmadığına olan inancı sebebiyle hayal kırıklıkları yaşadığını belirtmiştir. Bunun sonucunda bireyde tükenmişlik, örgüte karşı duyarsızlık ve kişisel başarılarının oluşabileceğini ifade etmiştir. Psikolojik anlamda bireyde stres oluşabileceğini ve bu kötü stresin bireyde depresyon, kaygı bozuklukları, öfke, keder, korku, endişe, sinirli olma ve üzüntü gibi sebeplere yol açacağını ifade etmiştir. Smith ve Diğ.¹⁵⁶ yaptığı çalışmada bireyde örgüte karşı oluşabilecek öfke eğilimi, güvensizlik gibi durumların sonucunda sinik düşmanlık kavramının oluşabileceğini belirtmiştir. Sinik düşmanlığın bireyin kişiler arası ilişkilerinde fazla strese sebep olduğunu ve bireyde koroner kalp hastalığı oluşabileceğini öngörmüştür.

Sinizmde örgütte oluşabilen duygusal problemler bireyi hem fiziksel hem de psikolojik anlamda etkilemektedir. Birey ruhsal durumunu işten ayrılarak, işe gelmeyerek ya da işinde düşük performanslar sergileyerek örgüt açısından bir problem oluşturabilirken kendine de bir fırsat alanı yaratabilir.

3.2.6.1.2. Örgütsel Sinizmin Davranışsal Sonuçları

Örgütsel sinizmin davranışsal sonuçlarına Brandes ve Burke¹⁵⁷, nin polis memurları üzerindeki yapmış olduğu araştırmasına değinmiştir. Araştırmada polis memurların davranışsal problemlerini tükenmiş davranışlar sergilemesine ve bu problemleri psikosomatik sebeplere dayandırmaktadır. Sonuç olarak bireyde daha fazla sigara kullanımı ya da alkol kullanımı ya da daha çok ya da daha az egzersiz yapma gibi sağlığı olumsuz etkileyebilen durumlarla karşı karşıya kaldığını ifade etmiştir.

¹⁵⁵ Brandes Pamela, Das Diya; **Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications**, Employee Health, Coping and Methodologies Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 5,2015, s.238

¹⁵⁶ Smith Timothy W., Pope Mary Katherine, Sanders Jill D., Allred Kenneth D., And O'keeffe Jennifer L.; **Cynical Hostility At Home And Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains**, Journal Of Research In Personality, Vol.22, 1988, S.525

¹⁵⁷ Brandes and Das, s.244

3.2.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları

Sinizmin örgütsel sonuçları çalışanı da, işvereni de kapsamaktadır. Çalışan bireylerin iş ortamında huzursuz olması bireyi her açıdan olumsuz olarak etkilemektedir. Düşük performans sergilemesi, memnuniyetsiz bir ortamda bulunması, adil olamayan davranışlarla karşı karşıya kalınması, hak ettiğini almaya çalışırken uzun zaman bekleyiş içerisinde olması, bireyin örgütte sinik tutumlar içerisinde olmasına neden olmaktadır. Bu sinik davranışlar sebebiyle çalışma ortamında iş performansının düşük olması, bireyin işten çıkma girişimleri ya da işe gelmeme gibi durumlar örgüt açısından büyük problemlere sebep olabilir ve verimliliği azaltacağından dolayı işveren zarar görmeye başlayabilir. İnce ve Karacaoğlu¹⁵⁸ sinizme yönelik yapmış oldukları çalışmalarında sinizmin örgütsel sonuçlarına yönelik derlemiş oldukları sonuçlar şöyle ifade edilmiştir.

- Psikolojik sözleşme ihlali
- Örgütsel Adaletsizlik
- Kendi çıkarlarının düşünüldüğü, doğruluk ve dürüstlükten uzak olan davranışların içinde yer aldığı örgütsel politikaların oluşması
- Saygı ve ciddiyetin olmadığı bir örgüt içerisinde olma ve örgüt içerisinde dikkate alınmama hissi
- Yapılan işin anlamsız gelmesi
- Karar alma süreçlerinde yönetimin içten olmayışı ve bireye destek sağlanmaması
- Yönetici-çalışan arası iletişim düşüklüğü
- Değişimlerin başarısızlıklarla sonuçlanması
- Yöneticilerin yüksek maaş alması ve yönetici becerilerinin düşüklüğü
- Örgüte yerleşmiş olan ikiye bölünmüşlük
- Küçülme, işten çıkarılma ve ya yeniden yapılanma
- Örgüte olan bağlılık duygusunun zayıflığı
- Düşük iş tatmini ve yabancılaşma

¹⁵⁸ Karacaoğlu Korhan, İnce Fatma; **Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği**, Business and Economics Research Journal, Vol:3, No:3, 2012, s.80-81

- Yönetime güvenmeme, iş yerinde haksız muameleye uğradığını düşünme
- Moral düşüklüğü
- Örgütün değişim çabalarına olan düşüklük

3.2.6.2.1. Örgütsel Sinizm ve İş Doyumu

İş tatmini, bireyin örgüt içerisinde yerine getirdiği işten duyacağı doyum olarak tanımlanabilir. Bu doyuma ulaşabilmek için birey çalıştığı süre içerisinde örgütten bir beklenti içine girmektedir. Beklentinin gerçekleşmemesinden dolayı bireyde umutsuzluk, hayal kırıklığı ve işle ilgili ruhsal problemler yaşayabilmektedir. Aslında işyerinde iş doyumu işverenleri de ilgilendiren bir durumdur. Örgütün verimliliği ve kalitesi açısından olan konumu korumak ya da ileriye taşımak için çalışanlarının beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Çalışanlarda beklentilerin karşılanmaması performans düşüklüğü yaratabilir, örgüt içinse başarı kaybına yol açabilir.

Azeem¹⁵⁹, in çalışmasında Luthans' tan aktardığı tanımda iş doyumunun bireyin çalışmasına ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesi sonucu işten alınan zevk ya da olumlu bir duygusal durum olarak açıklamıştır. Bu durumun çalışanlarda yaptıkları işlerin ne kadar önemli olduğunu, düşündüğü şeyleri ne kadar iyi sağladığına dair bireyde bir algı yarattığını belirtmiştir.

Leite, Rodrigues, Albuquerque¹⁶⁰ iş tatminin yapısının kişiden kişiye, koşuldan koşula ve birey için zaman içinde değişebilecek bir olgu olduğunu öznel bir durum olarak anlaşılması nedeniyle iş tatminin karmaşık bir yapısı olduğundan bahsetmiştir. Çalışmasında Martinez ve Paraguay' ın kavramsal ifadesindeki tanımlamasını da ekleyerek bireyin iş tatminin motivasyonla eş değer tutumlarla denk olduğunu ya da olumlu bir duygusal durumun oluşabileceğini ifade etmiştir.

¹⁵⁹ Azeem Syed Mohammad; **Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman**, Scientific Research, Vol.1, 2010, s. 295-296

¹⁶⁰ Leite Nildes Raimunda Pitombo, Rodrigues Ana Carolina de Aguiar, Albuquerque Lindolfo Galvão; **Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?**, Brazilian Administration Review, Vol:1, No,4, 2014, s.481

Sonuç olarak iş doyumu bireyde olumlu duygular yarattığında işten doyum elde edebilmekte, bireyin çalışma motivasyonunu artabilmektedir. Fakat birey işten doyum elde edemezse eğer iş ve iş ortamına karşı sinik tutumlar sergileyebilmektedir.

3.2.6.2.2. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık bireyin örgütün değerlerine, amaçlarına ve örgütteki devamlılığına olan sadakatiyle bağlılık oluşabilir. Doğan ve Kılıç¹⁶¹ örgütsel bağlılığı çalışanın çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağ olarak ifade etmiştir.

Örgütsel bağlılıkta önemli olan bireyin çalışma ortamına karşı kendi özsaygını örgüte gösterebilmesidir. Çalışanlarda bağlılığın oluşabilmesi için örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik bazı eylemlerde bulunması gerekmektedir. Bireyin örgütteki öneminin vurgulanması, beklenti ile oluşan ücret, ödül, takdir edilme gibi birey için önemli olan eylemlerin yöneticiler tarafından gerçekleşmesi, bireyin örgüte olan bağlılığının artmasına sebep olabilecektir. Aksi bir durum yaşandığı sırada bireyde umutsuzluk, mutsuzluk, iş ortamına olan saygının yok olması, bireyin yaptığı işi amaçsızca yerine getirmesi gibi durumlar gözlemlenebilir.

İşe yeni başlayan bireyle uzun süredir örgütte çalışan bireyin örgütsel bağlılığı eşit seviyelerde olmayabilir. Uzun süredir örgütte görevini yerine getiren bireyin çok fazla iş yerinden beklentisi olmadığından sadece işini kaybetmemek adına alışlagelmiş durumları kabul etmektedir. Fakat işe yeni başlayan birey elde ettiği eğitim ve tecrübe kazanımlarıyla işyerinden beklentisi fazla olacaktır. Örgüt bireyin arzularını karşılayamazsa eğer sinik davranış eğilimleri gösterebilecektir.

Musabah, Al Zefeiti ve Mohamad¹⁶² örgüte olan duygusal bağlılığı ifade eden örgütsel bağlılık, ya bireyin örgütten ayrılması ile ilişkilendirilen bir neden ya da örgütte kalmasına zorunluluk oluşturan bir bağlılık olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda örgütlerde bağlılık bir bireyin örgütte devamlılığını sürdürme olasılığını arttırmak amaçlı oluşan bir psikolojik nedendir. Bağlılık bazı ortak noktada

¹⁶¹ Doğan Selen, Kılıç Selçuk; **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 2007, S.38

¹⁶² Musabah Salim Al Zefeiti Bakhit , Mohamad Noor Azmi; **The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance**, International Review of Management and Marketing, Vol:7, No:2, 2017, s.153

psikolojik varlığını sürdürdüğü düşünülmektedir; Çalışanın örgütle olan ilişkisini ifade ettiğine, bireyin örgütle bağına devam ettirip ettirmeme kararına ilişkin sonuçları oluşturmaktadır¹.

3.2.6.2.3. Örgütsel Sinizm ve Güven

Robinson¹⁶³ Güven, bireyin gelecekteki eylemlerinin yararlı olabileceği ya da en azından birinin çıkarlarına zarar vermeyeceğine dair beklentileri, varsayımları veya inançları” olarak tanımlanmıştır. Bireylerin değişim girişimlerinin güvensizlik nedeniyle başarısız olduğu, örgütlerin çalışanlara teklif edilen değişiklikleri anlamak ve doğrulamak için anlamlı bir ortam sağlamadığı öne sürülmüştür.

Kanter ve Mirvis¹⁶⁴’ in Amerikalı çalışanlar üzerine yaptığı incelemede %43 oranında sinik davranışlar sergilediğini gözlemlemişlerdir. Sinik çalışanların yönetime güven duymadıklarını, çalışanlar örgütün hem yararına olduğuna hem de işte haksız yere muamele gördüklerine inanmışlardır. Andersson ve Bateman¹⁶⁵ örgütsel sinizmin güvenden farklı olduğunu belirtmiş ve güvenin, duyuşsal ve davranışsal olmadan, inanç bileşenlerinden oluştuğunu belirtmiştir.

Sheppard ve Sherman¹⁶⁶, bireyler arasındaki ilişkilerin iyi olabilmesi, her iki tarafın da çıkarlarının diğerleri tarafından korunduğundan emin olduklarına güven duyulduğunun oluşabileceğini öne sürmüştür. Örgütsel sinizmle ilişkili örgütsel güdüler derin güvensizlik ve şüphe uyandırmakta, bireylerin örgüte yarar sağlayan davranışlarında bulunmalarını engelleme eğiliminde olduğundan bahsetmiştir.

Örgütsel sinizm bireyin örgütteki tutumlarının değerlendirildiği bir olguyken, güvence inanç esaslarına dayanan bir olgudur. Bu durumdan dolayı örgüt içerisinde oluşabilecek bir güvensizlik bireyin örgüte olan inancını sarsabilir. Bu sebepten yola çıkarsak eğer güven sinizmin öncülü olabilir. Bireyin örgüte güven duymaması demek bireyin örgüte olan davranışlarının değişmesine ve bireyde sinik tutumlar oluşmasına sebep olabilmektedir.

¹⁶³ Cartwright and Holmes, s.205

¹⁶⁴ Eaton, s.1-4

¹⁶⁵ Eaton, s.1-4

¹⁶⁶ James, s. 47

3.2.6.2.4. Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık

James¹⁶⁷ örgütsel vatandaşlığın tanımını yaparken vatandaşlık kavramını örgütsel ve insan odaklı vatandaşlık olarak iki ayrı ifadeye bölmüştür. Örgütsel vatandaşlığın, bireyin davranışlarının işle ilgili kişisel olmayan örgütsel konuları içermesi olarak ifade etmiştir. Bu tür vatandaşlık davranışının iş performansı süresince ortaya çıktığından bahsetmiştir. İnsan odaklı vatandaşlık davranışının ise bireyin daha kişisel davranışlarını ve kendine olan saygısını korumaya sağladığını ifade etmiştir.

Organ¹⁶⁸’a göre örgütsel vatandaşlık davranışını, bireyde ödüllendirme dikkate alınmadan örgütsel işlevlerin en etkili ve en verimli bir şekilde yürütülmesini amaçlayan ve tamamen bireyin isteğine bağlı oluşan davranışlar olarak tanımlamıştır. Bireyin isteğe bağlı oluşabilecek davranışlarını, herhangi bir emir içermeyen, görev tanımı dışında kalan, bireyin kendi tercihiyle ve isteğiyle yaptığı davranışları belirtmek için ifade edildiği ve vatandaşlık davranışlarının doğrudan ödül sistemine bağlı olmadığı öne sürülmüştür. Örgütsel davranış bireyin görev tanımlarının dışında kalan eylemlerinin yerine getirilmediği durumlarda herhangi bir ceza yaptırım yapılmadığından birey kendinden beklenin üstünde performans gösterebilir.

Bireyin beklenti içinde olmadığı tek örgütsel kavram örgütsel vatandaşlık kavramıdır. Örgütsel vatandaşlıkta beklentinin oluşmaması bireyin en içten samimi duygularıyla örgüte katkı sağlamaya çalışmasından kaynaklanmaktadır. Eğer birey kendinden ödün verip örgüt yararına olacak bir iş için uzun mesai saatleri harcayarak bitirmeye çalışıyorsa ya da çalışma arkadaşının işi tamamlayamamasından dolayı bitmesi gereken bir iş için arkadaşına yardım ediyorsa birey için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ifade edilebilir. Böyle durumlarda örgüt içi desteklerin oluşumu bireylerin sinik davranışlar sergilemesine engel olabilecektir. Örgüt içinde alaycı davranışlara maruz kalabilecek olan sinik bireylerin korunmasını örgütsel vatandaşlık duygusu yüksek olan kişiler gerçekleştirilebilmektedir.

¹⁶⁷ James, s.46

¹⁶⁸ Karaaslan Ahmet, Özler Derya E., Kulaklıoğlu Ahmet S.; **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2009, S.138-139

3.2.6.2.5. Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik

Günümüzde tükenmişlikle ilgili birçok araştırmaya yer verilmiş olup, Maslach ve Leiter¹⁶⁹, tükenmişliği çalışanlarda oluşan fiziki tükenme, yorgunluk, ümitsizlik, çaresizlik gibi duyguların negatif düşüncelerle yaşamında ve işlerinde bireylere karşı olumsuz algılara sebebiyet veren duygusal, zihinsel ve fiziksel oluşumlar olarak tanımlamıştır.

Sürgevil ve Budak¹⁷⁰, in tükenmişliğin bir olgu haline gelmesinde işe ilişkin yapmış oldukları çalışmalarında tükenmişliğe yol açan problemlerin daha iyi anlaşılması amacıyla kişisel değişkenlerin konu dışı tutulmaları gerektiğini, strese yol açan sosyal ve durumsal kaynakların tespit edilmesiyle anlaşılabilceğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle iş ortamında oluşan “kötü insan” kavramından uzaklaşıp “kötü ortam” larda da “iyi insan” ların işlev gördüğü yapısal ve işlevsel özellikleri ortaya çıkarmak gerektiğini ifade edilmiştir. Aynı zamanda iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler gibi örgütsel faktörlerin bireyin ve iş çevresinin olduğu ortamda yaşanabilecek bir uyumsuzluk, bireyin enerjisini, aidiyet duygusunu ve işe olan yeterliliğini azaltıcı bir etki yaratmasıyla tükenmişlik yaşanmasına sebebiyet oluşturur.

Örgütlerde oluşan tükenmişlik olgusu sadece çalışan bireyleri değil aynı zamanda da işverenleri de etkilemektedir. Tükenmişlik duygusu yaşayan bireyler mesleklerini ve işlerini olması gerektiği şekilde yerine getiremezler. Oluşan olumsuz duygular hayal kırıklığı ve hüsrana gibi kavramlarla bütünleşince bireyin sinik davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.

3.2.6.2.6. Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı örgütsel sinizmin bir diğer önemli sonucudur. Bireyin örgüt içerisinde kontrolünün ve etkililiğinin azalması sonucunda iş arkadaşlarına ve

¹⁶⁹ İbrahimağaoğlu Özden, Can Esin; **Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma**, Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, s.182

¹⁷⁰ Sürgevil Olca, Budak Gülay; **Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:20, Sayı:2, 2005,s.97

örgüt çevresine karşı oluşan yalnızlık ve çaresizlik olgusudur. Abraham bireydeki örgütsel sinizm düzeyi ne kadar artarsa işe yabancılaşma düzeyinin de o kadar artacağını ifade etmiştir¹⁷¹.

Örgütsel anlamda bireylerde yalnızlık algısı beklentiler sonucu gerçekleşmeyen hayal kırıklıkları, işten umduğu doyumunu sağlayamama, iş ortamında kendini yalnız hissetmesi, işe ve örgüte yönelik umutların yok olması gibi duygusal durumlardan dolayı bireyde olumsuz tutumlar gerçekleşebilir.

3.2.7. Çok Uluslu İşletmelerde Çalışanlarda Sinizm

Çok uluslu işletmeler farklı birçok ulustan oluşan kurumsal yapılanmalar olduğundan dolayı bünyesinde çalışan bireylerde farklı etnik köken ve kültürler bulunmaktadır. İşletmelerdeki bu farklılıklar örgüt içerisindeki bireylerde olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.

Çok uluslu işletmelerde bireylerdeki dil ırk, kültür, cinsiyet, yaş, mesleki geçmiş, yaşam tarzı tercihleri, kıdem ve farklı düşünce gruplarından oluşan geniş bir ortamda yer alan birbirinden farklı birçok sebep literatürde örgütlerdeki farklılıkların nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir. Bu bağlamda nedenleri ele alırsak bireyde oluşan farklılar sebebiyle örgütsel sinizm ilişkisi bağlantı gösterebilir. Özellikle örgütteki ayrımcı politikalar ve uygulamalara, cinsel tacize, baskıya, aşağılanma ve hor görülmeye, dışlanmaya neden olabilecek sebepler bireyde sinik tutumların oluşumuna neden olabilecektir. Bir diğer farklılık Pless ve Maak tarafından ele alınmış ve işletmelerdeki farklılıkların sebebini küreselleşme etkisiyle oluştuğundan söz etmiştir. Küreselleşmeye bağlı oluşan çok uluslu şirketlerdeki artışlar sebebiyle oluşan farklılıkların temelinde örgütlerin demografik yapılarındaki değişiklikler, ülkelerarası göçler, bilgi ve iletişim araçlarındaki değişim ve uluslararasılaşma faktörünün sebep olduğunu öne sürmüştür¹⁷².

Çok uluslu işletmeler yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmek için bahsi geçen farklılıkları dikkate almak zorundadırlar. Özellikle Çok uluslu işletmelerde ele alınması gereken en önemli konu kültür konusudur. Çünkü çok uluslu işletmelerde

¹⁷¹ Ada ve Yardım, s.78

¹⁷² Nişancı Nuray Z., Akyol Evrim M., Özmutaf Metin M., **Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları ve Bireysel Performans: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:23, Sayı:1, 2016, s.288

çok fazla kültüre sahip bireylerin yer alması beraberinde oluşabilecek problemleri de getirebilmektedir. Kültürel farklılıklar dikkate alınmadığı durumlarda farklılıklar sebebiyle oluşabilecek olumsuzluklar örgüt çalışanlarını birbirinden uzaklaştırmaktadır. Bilinçli bir şekilde yönetilen örgütlerde örgüt bütünlüğü sağlınırsa, birlikte çalışan bireyler birbirleriyle yakınlaşabilir ve örgüte karşı bağlılık duyguları artabilir¹⁷³.

Literatürde her ne kadar değer farklılıklarının sinizm üzerinde bir etkisi olduğu tespit edilmiş olsa dahi uluslararası iş bağlamında ortaya çıkan kültürel değer farklılıklarının örgütsel sinizm ve çalışanların çalışma tutumlarını nasıl etkilediğine dair çok fazla şey bilinmemektedir.

Schmitz, Froese ve Bader¹⁷⁴ kültürel farklılıkların örgütsel sinizmi ve çok uluslu işletmelerin yabancı yan kuruluşlarında çalışan ev sahibi ülke vatandaşlarının çalışma tutumlarına olan etkisi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında kültürel farklılıkları kültürel normlarda algılanan farklılıklar ve farklı etnik gruplar arasındaki değer olarak tanımlamıştır. Schmitz, Froese ve Bader Festiger' in bilişsel uyumsuzluk teorisine göre kültürel farklılıkların nedeninin sinizmdeki olumsuz iş tutumlarının neden olabileceğini açıklamıştır. Teoriye göre, bireydeki değerlerin veya tutumların gerçek davranışları arasındaki tutarsızlığın, ülkelerdeki bilişsel uyumsuzluğu uyandırdığını ifade etmiştir. Bireylerin kültürel değerlerindeki farklılıkların en çok expatlarda yaşandığını öne sürmüştür. Algılanan kültürel farklılıkların sadece örgütsel sinizmle alakalı olmadığına ev sahibi ülke vatandaşlarının işten ayrılma niyetine de yol açtığı ifade edilmiştir. Özellikle kültürlerarası etkileşimde expatlar arasında çıkabilecek uyumsuzluğun bireyde stres yaratabilmesine sebep olacağından söz etmiştir. Bu durum expatlarda olumsuz duygular oluşturmalarına ve bireylerin sinik tutumlarda bulunduklarını ortaya koymuşlardır. Expatlardaki kültürel farklılıkların önlenmesi amacıyla iş alanlarına

¹⁷³ Tutar Hasan, Arslan Salih; **Kültürel Farklılık Yönetimi: Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Stratejileri Üzerine Bir Araştırma**, 21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, 2013, s.758

¹⁷⁴ Schmitz Marina A., Froese Fabian J. and Bader Anna K.; **Organizational cynicism in multinational corporations in China**, Asia Pacific Business Review, Vol:24, No:3, 2018, s. 1-13

yönelik kültürlerarası bölgesel iş bölümlerinin yapılması gerektiğini dile getirmişlerdir¹⁷⁵.

Mirvis ve Kanter¹⁷⁶, araştırmasında iş yerindeki ırkçılık sebebiyle siyahi bireylerin daha öfkeli, güvensiz ve yaşamlarını olumsuz yönde etkileyen durumlarla karşılaştığını ifade etmiştir. Gerekçe olarak da siyahi bireylerin eğitim ve gelir durumları seviyesinin diğer bireylerden daha düşük olması nedeniyle örgütte sinik tutum içerisinde olduğunu belirtmiştir.

Çok uluslu işletmelerdeki örgütsel sinizm algısı ulusal işletmelerdeki sinizm algısından daha yüksektir. Çünkü ulusal işletmelerdeki çalışanlar kendi ülke vatandaşlarını oluştururken, çok uluslu işletmelerde bulunan işletmelerde birden çok ülke vatandaşı bulunmaktadır. Genel olarak örgütsel sinizm ile ilgili açıklamalardan yola çıkacak olursak Çok uluslu işletmelere olan etkisini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Dil faktörü önemli bir faktördür, ülke diline hakim olamayan birey anlaşılması güç bir ortamda çalışmak zorunda kalabilir ve anlamadığı konuşma dilinden dolayı bireyde olumsuz düşünceler gelişebilir.
- Bireylerin geçmişten gelen genel anlayışlardan dolayı farklı etnik gruplara olan bakış açıları örgüt içerisinde ırkçılık ayırımına yol açabilir ve birey ortamdan rahatsızlık duyabilir.
- Cinsiyet kavramı sadece ülkemizde ayrımı yapılan bir kavram değil dünya genelinde kabul görmüş bir ayrımcılık kavramıdır. Bu kavramı ayrımcılaştıran durumun erkek egemen toplum algısından kaynaklı olduğu ve toplumun kadının çalışma hayatına olan bakış açılarının olumlu düşünceleri barındırmamasından kaynaklıdır. Böyle bir olgu içerisinde yer alan birey çalışma ortamında huzursuzluk yaşayabilir.
- Bireylerin mesleki geçmişleri ve uzun hizmet süreleri örgüt içerisindeki bireyler arasında anlaşmazlığa yol açabilir. Örneğin yeni işe başlayan bireyle örgütte uzun zamandır hizmet veren birey aynı çalışma ortamı içerisinde

¹⁷⁵ Schmitz Marina A., Froese Fabian J. and Bader Anna K.; **Organizational cynicism in multinational corporations in China**, Asia Pacific Business Review, Vol:24, No:3, 2018, s. 1-13

¹⁷⁶ Mirvis and Kanter s. 59

bulunduklarında kıdem üstünlüğü oluşabilir ve birey iş ortamından rahatsız olabilir.

- Bireyler arasında oluşabilecek en önemli örgütsel problem ise kültürdür. Örgüt içinde oluşan kültür bireyin bulunduğu ülkenin kültürüne göre değişebilir. Örgüt içerisinde işletmenin kendi kültürünün yanı sıra çok uluslu işletme olma özelliğinden dolayı farklı alt kültürlerle ve kültürel çeşitliliğin etkisine maruz kalabilir.

Yukarıda ifade edilen farklılıkların sonucunda bireyde hayal kırıklıkları, örgüte güvensizlik duyma, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna inanma, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, örgütün politika ve uygulamalarından rahatsızlık duyma gibi sinik sonuçlar kendini göstermeye başlayabilir.

3.3. ÖRGÜTSEL SINIZM İLE YALNIZLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yalnızlık konusu bireyler için kişisel bir konu özelliği taşımaktadır. Yalnızlaşan birey kendini toplumdan ya da bulunduğu ortamdan uzaklaştırır. Örgüt içerisinde de bireyler kendilerini yalnız hissedebilmektedirler. Örgütsel sinizmin unsurlarından olan aşağılama ve hor görme tutumları belki de, bireyi en çok yalnızlaştırmaya iten sebeplerdendir. Huzur ortamının olmadığı bir çalışma ortamında özellikle umutsuzluk içinde olan bireyler kendilerini korumaya almak ve zarar görmemek için diğer bireylerden uzaklaşmayı tercih ederler. Böylelikle yalnız bireyler örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilirler. Birey sadece örgüte ya da iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlarda bulunmayabilir. Bir işletmenin verimliliğinin ve kalitesinin yürütme görevini üstlenen yöneticiler, alt kademe çalışanlarına karşı negatif yaklaşımlarda bulunduklarında bireyde yöneticiye olan güven duygusu endişeye dönüşebilir. Eğer birey kendini çalışma ortamına ait hissetmeden iş akdini yerine getirmeye çalışıyorsa birey hakkında hem yalnızdır hem de sinik davranışlar gösterebilir diyebiliriz. Çünkü hayat devamlılığını sürdürmek zorunda olan birey örgüt ile ilgili beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini kabullenmiş ve belki de işsiz kalma endişesiyle örgütte yaşanan her durumu kabullenmek zorunda kalmış olabilir.

Literatürde örgütsel sinizm ve yalnızlıkla ilgili kaynaklar incelenmiş ve iş yeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm ile ilgili yeterli çalışma gözlenememiştir. Aslında

bireyin bir davranış şekli haline getirmiş olduğu sinik tutumlar, yalnızlığın bir sonucudur. Ece ve Gültekin¹⁷⁷, in örgütsel sinizm ve yalnızlıkla ilgili yapmış oldukları araştırmada konu ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Kendilerinin konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalarla ilgili derlemeleri şöyledir:

- Erbaşı ve Zaganjori, örgütlerde yer alan sosyal izolasyon kavramını ele almış ve sosyal izolasyonun, sosyal bağlılığı fazla olmayan bireylerin, diğer örgüt bireylerine karşı yaşadığı iletişimsizliği içerdiğini dile getirmiştir. Bu tanımdan yola çıkılarak sosyal izolasyonun yalnızlıkla paralel olduğu söylenebilir. Konya'daki imalat işletmelerinde 162 kişiye yönelik yapılan araştırmaya göre sosyal izolasyonun örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel sinizm %43,5 oranında sosyal izolasyona bağlı olduğu ifade edilmiştir.

- Wright, Yeni Zellanda'da özel ve kamu kuruluşlarında çalışan bireylere yönelik yapılan incelemede, yöneticinin desteğini alan bireylerin, işyerindeki yalnızlık duygusunun azalttığı belirlenmiştir.

- Zou, Çin'de yaptığı bir araştırmada bireylerin destek aldıkça, yalnızlığının azaldığı belirlemiştir.

- Cindiloğlu ve Diğ., Hitit Üniversitesi'nde çalışan idari personellere yönelik araştırmasında iş yeri yalnızlığı ile bireyin yöneticiyle olan etkileşimi arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Sonuç olarak birey iş yerinde yalnız hissettiğinden dolayı yöneticisinden beklediği destek algılamadığından yöneticisiyle etkileşime giremediğini ifade etmiştir. Bu durumdan kaynaklı olarak birey sinik tutumlar içerisine girmiş olabilmektedir.

- Ay, İş yerlerinde sadece destekleyici yöneticiler değil, aynı zamanda istismarcı yöneticiler de bulunabileceğini ifade etmiştir. Yaptığı inceleme sonucuna göre örgütteki bireyler yönetici desteği görmeyip, istismarcı bir yönetim algıladıklarında bireyin sinik tutumlar sergilemede artış yaşadığını ifade etmiştir.

- Kasalak ve Aksu, Akdeniz Üniversitesi'nde 214 araştırma görevlisi ile yaptığı çalışmada, algılanan örgütsel desteğin, örgütsel sinizmi öngördüğü ifade

¹⁷⁷ Ece Süreyya, Gültekin Selma; **Örgütlerdeki Yalnız Kalpler: Yalnız Çalışanların Sinik Tutumları Üzerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü**, Turkish Studies, Vol:14, No:2, 2019, 362-367

edilmiştir. Değerlendirme sonucuna göre, yöneticiler tarafından araştırma görevlilerine kariyer ve geliştirme, eğitim imkanları gibi olanakların sunulmadığı durumda, araştırma görevlilerinin örgüte karşı sinik tutum geliştirebileceklerini ön görmüştür.

- Ece ve Gültekin’ nin yapmış oldukları araştırma sonucuna göre ise sinizmin ortaya çıkmasındaki en büyük nedenin yalnızlık olduğunu ve iş yeri yalnızlığının bireylerin yöneticiden beklentisini olumsuz yönde etkilemekte olduğunu belirtmiş, bu yüzden bireylerde sinik tutumların oluştuğunu ifade etmiştir.

Sonuç olarak yalnızlık örgütsel sinizmin bir oluşumdur. Örgüt için önemli olan birey-birey ve birey-yönetici ilişkisinde örgüte yönelik güven ve aidiyet duygusunun bireyde hayal kırıklıklarına sebep olması nedeniyle sinik tutumlar sergilemesinden kaynaklı olarak doğan yalnızlık algısının önüne geçilmesi gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE BEYAZ YAKA ÇALIŞANLARININ İŞ YERİ YALNIZLIĞININ ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNE OLAN ETKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde, Türkiye’deki Çok Uluslu İşletmelerde beyaz yaka çalışanlarının iş yeri yalnızlık düzeylerinin örgütsel sinizme olan etkisine yönelik yapılan çalışmanın amacı açıklandıktan sonra, çalışmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları açıklanmaya çalışılmış ve ardından çalışmadan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI:

Bu araştırmada; Çok Uluslu İşletmelerde çalışan beyaz yakalı personellerin iş yeri yalnızlığı çerçevesinde örgütsel sinizme olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın bu kısmında varsayımlar ve araştırmayı sınırlayan unsurlar ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

4.2.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Veriler elde edilirken araştırmaya katılacak olan çalışanlara çalışmadan elde edilecek verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ifade edilmiştir. Bu sebepten dolayı ankete katılan çalışanların anket sorularına doğru bir şekilde cevap verdikleri kabul edilmektedir.

4.2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada İş yaşamında yalnızlık ölçeği için; Wright, Burt ve Strongman tarafından geliştirilen, İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeğinden (Loneliness at WorkScale) yararlanılmıştır. Ölçeğin, Doğan ve Diğ. tarafından geçerlilik ve güvenilirlik

açısından kullanılabilir olduğu sonucuna varılan Türkçeye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Aynı zamanda Örgütsel sinizm ölçeği için; Brandes ve Diğ. tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeğinden de yararlanılmıştır. Ölçeğin, Türkçe uyarlaması Kalağan tarafından yapılmıştır¹⁷⁸. Söz konusu ölçek, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu ve toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Bu araştırma 31.12.2018 tarihinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı' nın güncel listesine göre, Türkiye'deki Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'nde yer alan Yabancı Sermayeli Firma Listesinden 300' e yakın iştirak, bağlı ortaklık ya da %100 yabancı sermayeli şirketler üzerinden irtibat kurulmuş olup 150 beyaz yaka çalışanları ile sınırlı tutulmuştur.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak araştırmanın modeli ve hipotezleri ifade edilmeye çalışılmış ve daha sonrasında ise araştırmanın örneklemi ve araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Son olarak verilerin analizi aşamasında izlenmiş olan yol açıklanmaya çalışılmıştır.

4.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma esnasında incelenen literatür taramalarında araştırma ile ilgili aşağıda yer alan hipotezler test edilmek üzere ileri sürülmüştür;

H₁: İş yeri yalnızlığı ile örgütsel sinizm arasında bir ilişki vardır.

H_{1.1}: Duygusal yoksunluk ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.

H_{1.2}: Sosyal arkadaşlık ile örgütsel sinizm arasında ilişki vardır.

H₂: İş yeri yalnızlığı ile bilişsel sinizm arasında ilişki vardır.

H_{2.1}: Duygusal yoksunluk ile bilişsel sinizm arasında ilişki vardır.

¹⁷⁸ Yoldaş Asıf M., Salihoğlu Güneş H., **Türkiye'de Akademisyenlerin İş Yaşamında Yalnızlık Ve Örgütsel Sinizm Yönelimleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, 13. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, Bildiriler Kitabı, Bakü, Azarbaycan, 2015,

H2.2: Sosyal arkadaşlık ile bilişsel sinizm arasında ilişki vardır.

H3: İş yeri yalnızlığı ile duyuşsal sinizm arasında ilişki vardır.

H3.1: Duygusal yoksunluk ile duyuşsal sinizm arasında ilişki vardır.

H3.2: Sosyal arkadaşlık ile duyuşsal sinizm arasında ilişki vardır.

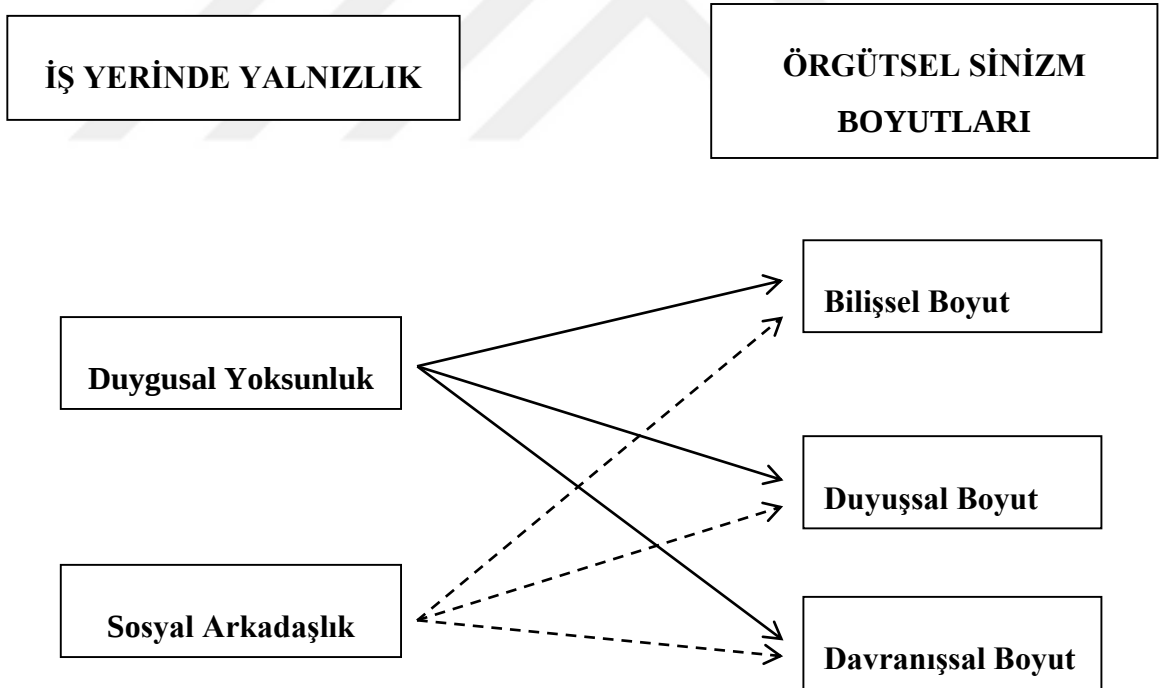
H4: İş yeri yalnızlığı ile davranışsal sinizm arasında ilişki vardır.

H4.1: Duygusal yoksunluk ile davranışsal sinizm arasında ilişki vardır.

H4.2: Sosyal arkadaşlık ile davranışsal sinizm arasında ilişki vardır.

Söz konusu araştırmanın modeli ise aşağıdaki Şekil 12 yardımıyla gösterilmektedir;

Şekil 12: Araştırmanın Modeli



4.3.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi Türkiye’ de Çok Uluslu İşletme olarak faaliyet gösteren örgütlerde beyaz yaka olarak çalışan kişiler oluşturmaktadır. Anket 1 aylık süre içerisinde 31.12.2018 tarihinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ nın güncel listesine göre, Türkiye’deki Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü’nde yer alan Yabancı Sermayeli Firma Listesinden 300’ e yakın iştirak, bağlı ortaklık ya da %100 yabancı sermayeli şirketler üzerinden irtibat kurulmuş olup 150 beyaz yaka çalışanlarından geri dönüş alınmıştır. Elde edilen anketlerin hepsi araştırmaya dâhil edilmiştir.

4.3.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada “İş Yaşamında Yalnızlık ve Örgütsel Sinizm” ölçeği ve demografik özellikleri içeren “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır.

4.3.3.1. İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği

İş yaşamında yalnızlık ölçeği için; Wright, Burt ve Strongman tarafından geliştirilen, İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeğini (Loneliness at WorkScale), Doğan ve Diğ¹⁷⁹. tarafından geçerlilik ve güvenilirlik açısından kullanılabilir olduğu sonucuna varılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek 16 maddeden oluşmakta ve beş basamaklı Likert tipi ölçektir. Buna göre en başından en sonuna doğru gidilecek olursa “ Hiç Katılmıyorum” ifadesi bir puan, “ Tamamen Katılıyorum” ifadesi beş puandır. Form “Duygusal Yoksunluk” ve “ Sosyal Arkadaşlık” olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin tümü için alınabilecek puan aralıkları 16-80 arasındadır. Artan puanlar iş yaşamında artan yalnızlığı göstermektedir. Tez aşamasında kullanılan “İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği ve Maddelerinin Dağılımı” Tablo 5’ te gösterilmektedir.

¹⁷⁹ Doğan ve Diğ., s. 272

Tablo 4: İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği

İş Yaşamında Yalnızlık	
Duygusal Yoksunluk	İş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissedirim.
	Çoğunlukla iş arkadaşlarımdan bana mesafeli durduklarını hissediyorum.
	Birlikte çalıştığım insanlarla arama mesafe koyduğumu hissediyorum.
	Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.
	İşyerimdeki ilişkilerimden memnunum.
	Çalıştığım işyerinde dostluk anlayışı hakimdir.
	İş arkadaşlarımla birlikteyken çoğu zaman kendimi dışlanmış hissediyorum.
	İş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla birlikte aramda bir kopukluk hissedirim.
	İş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissedirim.
Sosyal Arkadaşlık	İşyerinde sosyal ilişkilerim vardır.
	İşyerimdeki sosyal etkinliklere(piknik, parti, yemek vs.) katılırım.
	İşyerinde gerektiğinde işle ilgili günlük sorunlarımı konuşabileceğim biri var.
	İşyerinde istediğimde kişisel düşüncelerimi paylaşabileceğim kimse yoktur.
	İşyerinde mola zamanlarında beraber vakit geçirebileceğim biri vardır.
	Kendimi iş yerindeki arkadaş grubunun bir parçası olarak hissedirim.
	İşyerinde beni dinleme zahmetinde bulunan insanlar var.

Kaynak: Wright, p.86

4.3.3.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Brandes ve Diğ. tarafından geliştirilen Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe uyarlaması Kalağan¹⁸⁰ tarafından yapılmıştır. Örgütsel Sinizm Ölçeği, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu olup, toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Bilişsel boyut; 5 madde, duyuşsal boyut; 6 madde, davranışsal boyut; 3 maddeden oluşmaktadır. Çalışanlara sunulan ölçekte beş basamaklı Likert tipine göre Hiçbir Zaman;1, Her Zaman;5 cevaplarına göre analiz edilmiştir. Ölçek için

¹⁸⁰ Yoldaş Asıf M., Salihoğlu Güneş H.

alınabilecek puan aralıkları 14-70 arasındır. Tez aşaması sırasında kullanılan “Örgütsel Sinizm Ölçeği ve Maddelere Göre Dağılımı” Tablo 6’ daki gösterilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Sinizm Ölçeği

Örgütsel Sinizm	
Bilişsel Boyut	Çalıştığım şirketin, söylediğinin başka, yaptığının başka olduğuna inanıyorum.
	Kurum yönetiminin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleştirenler arasında çok az benzerlik görüyorum.
	Çalıştığım kurum yönetimi, bir şeyi yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.
	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.
	Kurum yönetimi beklenen davranışı değil, başka davranışı ödüllendirir.
Duyuşsal Boyut	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir endişe duyarım.
	Çalıştığım kurumu düşündüğümde bir gerilim yaşarım.
	Çalıştığım kurumun sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğim olur.
	Çalıştığım kurumu düşündüğümde sinirlenirim.
	Çalıştığım kurumdaki ilişkiler beni kızdırır.
	Kurum dışındaki arkadaşlarıma, kurumda olup bitenlerle ilgili şikâyetle bulunurum.
Davranışsal Boyut	Çalıştığım kurumda, işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.
	Diğer çalışanlarla, çalıştığım kurumun uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.
	Kurum yönetimiyle ilgili herhangi bir konu gündeme geldiğinde anlamlı bakışmalar yaşanır.

Kaynak: Yoldaş Asıf M., Salihoğlu Güneş H.

4.3.3.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada iş yeri yalnızlığının demografik değişkenlere göre farklılık gösterilebileceği düşünülmüş ve bireylere kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, aylık gelir, hizmet süresi, iş yerindeki görevi ile ilgili sorular bulunmaktadır.

4.3.4. Verilerin Toplanmasında İzlenecek Yol

Çalışma için hazırlanan anket; Türkiye’ de Çok Uluslu İşletmelerde beyaz yaka olarak çalışan ve katılımcı olmayı kabul eden 150 kişiye online olarak gönderilmiş ve geri dönüş alınmıştır. Anket; Nisan-Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Veriler analiz edilmeden önce uygulanacak analizler için bazı varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda ilk olarak çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanarak ölçme araçlarından elde edilen verilerin dağılımı incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 aralığında bulunması verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir¹⁸¹. Ölçme araçlarından elde edilen verilere ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının belirtilen aralıkta yer aldığı, normal dağılım varsayımının karşılandığı Tablo 6’de gözlenmiştir.

¹⁸¹ Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. **Using multivariate statistics**. Allyn & Bacon/Pearson Education, 2007

Tablo 6: Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere Ait Betimsel Değerler

Değişken	N	Min.	Maks.	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık		Basıklık	
						Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Duygusal yoksunluk	150	1,33	2,56	1,80	0,28	0,55	0,20	0,12	0,39
Sosyal arkadaşlık	150	3,29	5,00	4,15	0,36	-0,38	0,20	0,05	0,39
Bilişsel faktörler	150	1,00	4,20	2,25	0,68	0,88	0,20	0,54	0,39
Duyuşsal faktörler	150	1,17	3,50	2,18	0,43	0,04	0,20	0,06	0,39
Davranışsal faktörler	150	1,00	5,00	3,38	0,95	-0,85	0,20	0,27	0,39
Örgütsel sinizm toplam	150	1,29	4,00	2,46	0,48	0,15	0,20	0,05	0,39

Araştırma kapsamında, Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanarak iş yeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm ölçme araçlarından elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen 0 ile $\pm 0,30$ arasındaki katsayılar düşük, $\pm 0,31$ ile $\pm 0,70$ arasındaki katsayılar orta ve $\pm 0,71$ ile ± 1 arasındaki katsayılar ise yüksek ilişkileri göstermektedir¹⁸².

İş yeri yalnızlığının örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz öncesinde, değişkenler arasında çoklu bağlantının olup oluşmadığı kontrol edilmiştir. Bu doğrultuda VIF (variance inflation factor) değerleri hesaplanarak incelenmiştir. Araştırma kapsamında hesaplanan en yüksek VIF değeri 1,23'tür. Hesaplanan değer bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının bulunmadığını göstermiştir. İkinci adımda, hataların bağımsızlığı varsayımı incelenmiştir. Bunun için ise Durbin-Watson katsayısı hesaplanmıştır. Bu katsayının (>1.5 ve <2.5) aralığında bulunması, hataların

¹⁸² Büyüköztürk, .; **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pagem Yayınları, 2006

bağımsızlığı varsayımının karşılandığını göstermektedir. Durbin-Watson katsayıları 1,70 ile 1,80 arasında değerler almıştır. Elde edilen değer, ilgili varsayımın karşılandığını göstermiştir. Son adımda, saçılma diyagramı matrisleri oluşturularak değişkenler arasındaki ilişkilerin doğrusal olup olmadığı araştırılmıştır. Diyagramda gözlenen ikili ilişkilerin her birinin doğrusal olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, verilerin regresyon analizine uygun olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma kapsamında parametrik analiz teknikleri kullanılarak iş yeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm ölçme araçlarından elde edilen puanlar demografik değişkenlere göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Cinsiyet ve çocuk sahibi olma durumu değişkenlerine göre puan ortalamalarını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve iş değiştirmeyi isteme durumu değişkenlerine göre puan ortalamalarını karşılaştırmak için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz işlemleri için SPSS 25.0 kullanılmıştır.

4.4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan beyaz yaka çalışanların katılımıyla elde edilmiş olan veriler, istatistiki işlemler ve bulgular oluşturmaktadır. Verilerin analiz edilmesi esnasında oluşturulan ana hipotez ve yan hipotezler değerlendirilmiş ve bu hipotezlere dayalı analizler yapılmıştır.

4.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		f	%
Cinsiyet	Kadın	81	54,0
	Erkek	69	46,0
Yaş grubu	20-25	7	4,7
	26-30	32	21,3
	31-35	42	28,0
	36-40	51	34,0
	41-45	12	8,0
	45 üstü	6	4,0
Çocuğunuz var mı?	Evet	101	67,3
	Hayır	49	32,7
Çocuk sayısı	1	54	53,5
	2	38	37,6
	3	8	7,9
	4	1	1,0
Eğitim durumu	Ön lisans	29	19,3
	Lisans	98	65,3
	Yüksek Lisans	23	15,3
Aylık gelir	1500- 1999 TL	1	0,7
	2000 TL ve üzeri	149	99,3
Mesleki kıdem	1-4 yıl	41	27,3
	5-10 yıl	63	42,0
	11-15 yıl	24	16,0
	16-20 yıl	13	8,7
	20 yıl üzeri	9	6,0
Çalışma şekli	Tam Zamanlı	150	100,0
Fırsatınız olsa, işinizi değiştirmeyi düşünür müsünüz?	Evet	51	34,0
	Hayır	67	44,7
	Bazen	32	21,3
	Toplam	150	100,0

Tablo incelendiğinde, katılımcıların %54'ünün kadın, %46'sının ise erkek olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı incelendiğinde, %4,7'sinin 20-25, %21,3'ünün 26-30, %28'inin 31-35, %34'ünün 36-40, %8'inin 41-45 ve %4'ünün 45 üstü yaş grubunda yer aldığı belirlenmiştir. Katılımcıların %67,3'ü çocuğu olduğunu ifade etmiştir. Çocuğu olan katılımcıların büyük bir oranı bir (%53,5) ve iki (%37,6) çocuğa sahiptir. Katılımcıların büyük bir oranı lisans mezunudur (%65,3). Katılımcıların tamamına yakını 2000 TL ve üzeri aylı gelire sahiptir (%99,3). Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde, %27,3'ünün 1-4 yıl, %42'sinin 5-10 yıl, %16'sının 11-15

yıl, %8,7'sinin 16-20 yıl ve %6'sının 20 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. “Fırsatınız olsa, işinizi değiştirmeyi düşünür müsünüz?” Sorusuna katılımcıların %34'ü evet, %44,7'si hayır ve %21,3'ü bezen şeklinde cevap vermiştir.

4.4.2. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

İşyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiye ait değişkenlerden elde edilen değerlere ait veriler Tablo 8 ifade edilmiştir.

Tablo 8: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Duygusal yoksunluk	1					
2. Sosyal arkadaşlık	-,433**	1				
3. Bilişsel faktörler	,229**	-,465**	1			
4. Duyuşsal faktörler	,243**	-,428**	,436**	1		
5. Davranışsal faktörler	0,084	-,274**	,302**	,302**	1	
6. Örgütsel sinizm toplam puan	,246**	-,520**	,808**	,741**	,700**	1

Tabloda yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, duygusal yoksunluk puanları ile bilişsel faktörler ($r=0,229$; $p<0,01$), duyuşsal faktörler ($r=0,243$; $p<0,01$) ve örgütsel sinizm toplam ($r=0,246$; $p<0,01$) puanları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. Duygusal yoksunluk arttıkça bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm algısının arttığı gözlenmiştir.

Sosyal arkadaşlık puanları ile bilişsel faktörler ($r=-0,465$; $p<0,01$), duyuşsal faktörler ($r=-0,428$; $p<0,01$) davranışsal faktörler ($r=-0,274$; $p<0,01$) ve örgütsel sinizm toplam ($r=-0,520$; $p<0,01$) puanları arasında düşük ve orta düzeyde negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu anlaşılmaktadır. İş yerinde sosyal arkadaşlık algısı arttıkça bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm algısının azaldığı gözlenmiştir.

4.4.3. İş Yeri Yalnızlığının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

İşyeri yalnızlığının örgütsel sinizme olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonucu Tablo 9’ da ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 9: İş Yeri Yalnızlığının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	5,15	0,57		9,00	0,00
Duygusal yoksunluk	0,04	0,13	0,03	0,32	0,75
Sosyal arkadaşlık	-0,67	0,10	-0,51	-6,52	0,00
R=0,521	R ² =0,271		F=27,32		p<0,01

Bağımlı değişken= Örgütsel sinizm

Tablo incelendiğinde, regresyon modeline göre; duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık ve örgütsel sinizm birlikte anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,521; F=27,32; p<0,01). Örgütsel sinizmdeki değişimin %27’si iş yeri yalnızlığı faktörleri tarafından açıklanmıştır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerlerine göre, iş yeri yalnızlığı faktörlerinden sadece sosyal arkadaşlık örgütsel sinizmin anlamlı yordayıcısıdır (β =-0,51; p<0,01). Sosyal arkadaşlığın örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

4.4.4. İş Yeri Yalnızlığının Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

İşyeri yalnızlığında örgütsel sinizmin boyutu olan bilişsel boyutu üzerine etkisinin anlaşılabilmesi için hesaplanan değerler ile ilgili bilgiler Tablo 10’ da belirtilmeye çalışılmıştır.

Tablo 10: İş Yeri Yalnızlığının Bilişsel Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	5,59	0,85		6,60	0,00
Duygusal yoksunluk	0,08	0,20	0,03	0,42	0,68
Sosyal arkadaşlık	-0,84	0,15	-0,45	-5,56	0,00
R=0,466		R ² =0,217		F=20,35	
				p<0,01	

Bağımlı değişken= Bilişsel faktörler

Tablo incelendiğinde, regresyon modeline göre; duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık ve bilişsel sinizm birlikte anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,466; F=217; p<0,01). Bilişsel sinizmdeki değişimin %22'si iş yeri yalnızlığı faktörleri tarafından açıklanmıştır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerlerine göre, iş yeri yalnızlığı faktörlerinden sadece sosyal arkadaşlık bilişsel sinizmin anlamlı yordayıcısıdır ($\beta=-0,45$; p<0,01). Sosyal arkadaşlığın bilişsel sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

4.4.5. İş Yeri Yalnızlığının Duyuşsal Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel sinizmin bir diğer boyutu olan duyuşsal sinizmin işyeri yalnızlığına olan etkisini anlayabilmek adına yapılan değerlendirme sonucu Tablo 12' de gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 11: İş Yeri Yalnızlığının Duyuşsal Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	3,95	0,55		7,18	0,00
Duygusal yoksunluk	0,11	0,13	0,07	0,86	0,39
Sosyal arkadaşlık	-0,47	0,10	-0,40	-4,81	0,00
R=0,433	R ² =0,187		F=16,93		p<0,01

Bağımlı değişken= Duyuşsal faktörler

Tablo incelendiğinde, regresyon modeline göre; duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık ve duyuşsal sinizm birlikte anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,466; F=217; p<0,01). Duyuşsal sinizmdeki değişimin %19'u iş yeri yalnızlığı faktörleri tarafından açıklanmıştır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerlerine göre, iş yeri yalnızlığı faktörlerinden sadece sosyal arkadaşlık duyuşsal sinizmin anlamlı yordayıcısıdır (β =-0,40; p<0,01). Sosyal arkadaşlığın duyuşsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

4.4.6. İş Yeri Yalnızlığının Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Davranışsal sinizm örgütsel sinizmin son boyutunu içermektedir. Davranışsal sinizmin işyeri yalnızlığına olan etkisi incelenmek istendiğinde Tablo 13' deki gibi sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 12: İş Yeri Yalnızlığının Davranışsal Sinizm Üzerindeki Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
(Sabit)	6,81	1,29		5,29	0,00
Duygusal yoksunluk	-0,15	0,30	-0,04	-0,48	0,63
Sosyal arkadaşlık	-0,76	0,23	-0,29	-3,32	0,00
R=0,276		R ² =0,076		F=6,07	p<0,01

Bağımlı değişken= Davranışsal faktörler

Tablo incelendiğinde, regresyon modeline göre; duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık ve davranışsal sinizm birlikte anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,466; F=217; p<0,01). Davranışsal sinizmdeki değişimin %8'i iş yeri yalnızlığı faktörleri tarafından açıklanmıştır. Standardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerlerine göre, iş yeri yalnızlığı faktörlerinden sadece sosyal arkadaşlık davranışsal sinizmin anlamlı yordayıcısıdır (β =-0,29; p<0,01). Sosyal arkadaşlığın davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü bir etkisi bulunmaktadır.

4.4.7. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Yapılan diğer araştırmalarda da işyeri yalnızlığının cinsiyete olan etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Genel anlamda da yalnızlık, işyerlerinde çalışanların cinsiyetlerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Araştırma esnasında elde edilen verilere yönelik gösterim Tablo 14' te gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 13: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Duygusal yoksunluk (iş yeri yalnızlığı)	Kadın	81	1,79	0,27	-0,17	0,86
	Erkek	69	1,80	0,30		
Sosyal arkadaşlık (iş yeri yalnızlığı)	Kadın	81	4,18	0,32	1,23	0,22
	Erkek	69	4,11	0,41		
Bilişsel faktörler (örgütsel sinizm)	Kadın	81	2,14	0,65	-2,11	0,04
	Erkek	69	2,37	0,71		
Duyuşsal faktörler (örgütsel sinizm)	Kadın	81	2,12	0,39	-1,90	0,06
	Erkek	69	2,25	0,47		
Davranışsal faktörler (örgütsel sinizm)	Kadın	81	3,35	0,93	-0,39	0,70
	Erkek	69	3,41	0,99		
Örgütsel sinizm toplam puan	Kadın	81	2,39	0,45	-1,98	0,052
	Erkek	69	2,54	0,50		

Tablo incelendiğinde, duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık, duyuşsal faktörler, davranışsal faktörler ve örgütsel sinizm toplam puan ortalamalarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bilişsel sinizm puan ortalamalarında ise cinsiyete bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0,05$). Araştırmaya katılan erkeklerin bilişsel sinizm puan ortalamaları anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

4.4.8. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması:

İşyerinde yalnızlık algısının oluşmasının nedenleri arasında gösterilen bireyin düşündüğü beklentinin hayal kırıklığına uğraması sebebiyle çalışma ortamında yaşa göre sinizm etkisi değişkenlik gösterebilir. Bu değişkenliğin farklılığı Tablo 15'te gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo 14: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Yaş grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Duygusal yoksunluk (iş yeri yalnızlığı)	20-25	7	1,60	0,22	1,51	0,19
	26-30	32	1,77	0,16		
	31-35	42	1,87	0,32		
	36-40	51	1,80	0,27		
	41-45	12	1,72	0,30		
	45 üstü	6	1,85	0,44		
Sosyal arkadaşlık (iş yeri yalnızlığı)	20-25	7	4,35	0,39	0,79	0,56
	26-30	32	4,15	0,35		
	31-35	42	4,14	0,39		
	36-40	51	4,10	0,36		
	41-45	12	4,20	0,22		
	45 üstü	6	4,29	0,50		
Bilişsel faktörler (örgütsel sinizm)	20-25	7	1,94	0,54	1,08	0,37
	26-30	32	2,14	0,64		
	31-35	42	2,35	0,60		
	36-40	51	2,31	0,74		
	41-45	12	2,28	0,92		
	45 üstü	6	1,87	0,45		
Duyuşsal faktörler (örgütsel sinizm)	20-25	7	2,26	0,37	0,53	0,76
	26-30	32	2,19	0,40		
	31-35	42	2,13	0,39		
	36-40	51	2,24	0,52		

	41-45	12	2,07	0,28		
	45 üstü	6	2,11	0,50		
Davranışsal faktörler (örgütsel sinizm)	20-25	7	3,19	1,14		
	26-30	32	3,33	0,99		
	31-35	42	3,32	0,85	0,39	0,86
	36-40	51	3,52	0,95		
	41-45	12	3,25	1,21		
	45 üstü	6	3,28	0,97		
Örgütsel sinizm toplam puan	20-25	7	2,35	0,35		
	26-30	32	2,42	0,48		
	31-35	42	2,46	0,42	0,61	0,69
	36-40	51	2,54	0,52		
	41-45	12	2,40	0,58		
	45 üstü	6	2,28	0,40		

Tablo incelendiğinde, duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık, bilişsel faktörler, duyuşsal faktörler, davranışsal faktörler ve örgütsel sinizm toplam puan ortalamalarında yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). 20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45 ve 45 üstü yaş gruplarında bulunan katılımcıların iş yerinde yalnızlık ve örgütsel sinizm puanları farklılaşmamıştır.

4.4.9. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Bireylerin çocuk sahibi olmaları iş ve ev arasında oluşan ikili bağdan dolayı etkilenebilme ihtimali üzerine, araştırmada belirlenen veriler Tablo 15’ de gösterilmek istenmiştir.

Tablo 15: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Çocuğunuz var mı?	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Duygusal yoksunluk (iş yeri yalnızlığı)	Evet	101	1,81	0,29	0,70	0,49
	Hayır	49	1,77	0,27		
Sosyal arkadaşlık (iş yeri yalnızlığı)	Evet	101	4,14	0,35	-0,64	0,52
	Hayır	49	4,18	0,39		
Bilişsel faktörler (örgütsel sinizm)	Evet	101	2,30	0,72	1,44	0,15
	Hayır	49	2,13	0,60		
Duyuşsal faktörler (örgütsel sinizm)	Evet	101	2,19	0,46	0,35	0,73
	Hayır	49	2,16	0,38		
Davranışsal faktörler (örgütsel sinizm)	Evet	101	3,41	0,96	0,58	0,56
	Hayır	49	3,31	0,95		
Örgütsel sinizm toplam puan	Evet	101	2,49	0,50	1,12	0,26
	Hayır	49	2,40	0,43		

Tablo incelendiğinde, duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık, bilişsel faktörler, duyuşsal faktörler, davranışsal faktörler ve örgütsel sinizm toplam puan ortalamalarında çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Çocuk sahibi olan ve olmayan katılımcıların iş yerinde yalnızlık ve örgütsel sinizm puanları farklılaşmamıştır.

4.4.10. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Bireylerin almış oldukları üniversite eğitimi ya da çalışma alanıyla ilgili katılmış olduğu gelişim eğitimlerinden yola çıkılarak örgüt içerisinde bireyin eğitim eksikliği duygusu oluşabilmesi ve sinizm tutumları sergileyebileceği göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın eğitim ile ilgili ilişkilendirmesi Tablo 17’ de gösterilmiştir.



Tablo 16: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Eğitim durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Duygusal yoksunluk (iş yeri yalnızlığı)	Ön lisans	29	1,79	0,28	0,26	0,77
	Lisans	98	1,81	0,29		
	Yüksek Lisans	23	1,76	0,25		
Sosyal arkadaşlık (iş yeri yalnızlığı)	Ön lisans	29	4,15	0,38	0,01	0,99
	Lisans	98	4,15	0,37		
	Yüksek Lisans	23	4,14	0,33		
Bilişsel faktörler (örgütsel sinizm)	Ön lisans	29	2,19	0,70	0,28	0,76
	Lisans	98	2,28	0,69		
	Yüksek Lisans	23	2,18	0,64		
Duyuşsal faktörler (örgütsel sinizm)	Ön lisans	29	2,27	0,46	1,07	0,34
	Lisans	98	2,17	0,43		
	Yüksek Lisans	23	2,10	0,40		
Davranışsal faktörler (örgütsel sinizm)	Ön lisans	29	3,47	1,02	0,68	0,51
	Lisans	98	3,40	0,90		
	Yüksek Lisans	23	3,17	1,11		
Örgütsel sinizm toplam puan	Ön lisans	29	2,50	0,52	0,67	0,51
	Lisans	98	2,47	0,47		
	Yüksek Lisans	23	2,36	0,47		

Tablo incelendiğinde, duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık, bilişsel faktörler, duyuşsal faktörler, davranışsal faktörler ve örgütsel sinizm toplam puan ortalamalarında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

($p>0,05$). Ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların iş yerinde yalnızlık ve örgütsel sinizm puanları farklılaşmamıştır.

4.4.11. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Araştırmada işyerinde oluşabilecek yalnızlık duygusunun mesleki kıdeme olan etkisi sinizm boyutunda değerlendirilmek istenmiştir ve Tablo 18’ de ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 17: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Duygusal yoksunluk (iş yeri yalnızlığı)	1-4 yıl	41	1,78	0,24	0,22	0,92
	5-10 yıl	63	1,82	0,31		
	11-15 yıl	24	1,79	0,21		
	16-20 yıl	13	1,75	0,26		
	20 yıl üzeri	9	1,78	0,42		
Sosyal arkadaşlık (iş yeri yalnızlığı)	1-4 yıl	41	4,16	0,34	0,81	0,52
	5-10 yıl	63	4,13	0,39		
	11-15 yıl	24	4,24	0,32		
	16-20 yıl	13	4,16	0,20		
	20 yıl üzeri	9	4,00	0,56		
Bilişsel faktörler (örgütsel sinizm)	1-4 yıl	41	2,07	0,54	1,54	0,19
	5-10 yıl	63	2,38	0,72		
	11-15 yıl	24	2,18	0,56		
	16-20 yıl	13	2,15	0,79		
	20 yıl üzeri	9	2,42	0,99		
Duyuşsal faktörler	1-4 yıl	41	2,11	0,39	1,13	0,34

(örgütsel sinizm)	5-10 yıl	63	2,23	0,45		
	11-15 yıl	24	2,24	0,43		
	16-20 yıl	13	2,01	0,42		
	20 yıl üzeri	9	2,26	0,51		
Davranışsal faktörler (örgütsel sinizm)	1-4 yıl	41	3,30	0,97		
	5-10 yıl	63	3,44	0,97		
	11-15 yıl	24	3,27	1,01	0,32	0,87
	16-20 yıl	13	3,54	0,82		
	20 yıl üzeri	9	3,33	0,99		
Örgütsel sinizm toplam puan	1-4 yıl	41	2,35	0,40		
	5-10 yıl	63	2,54	0,51		
	11-15 yıl	24	2,44	0,47	1,17	0,33
	16-20 yıl	13	2,39	0,47		
	20 yıl üzeri	9	2,55	0,59		

Tablo incelendiğinde, duygusal yoksunluk, sosyal arkadaşlık, bilişsel faktörler, duyuşsal faktörler, davranışsal faktörler ve örgütsel sinizm toplam puan ortalamalarında mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). 1-4 yıl, 5-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcıların iş yerinde yalnızlık ve örgütsel sinizm puanları farklılaşmamıştır.

4.4.12. İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının İşini Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Karşılaştırılması

Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetine etkisi olduğu yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Bireyi ayrılma niyeti içine sürükleyen durumun örgüt içerisinde yaşamış olduğu negatif duygularda göz önüne alındığında bireyde yalnızlık duygusunun sinizme bir etkisi olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmada işini değiştirmek isteyen bireylere ait istatistiki veriler Tablo 19’ da sunulmuştur.

Tablo 18: İş Yeri Yalnızlığı ve Örgütsel Sinizm Puanlarının İşini Değiştirmeyi Düşünme Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler		Fırsatınız olsa, işinizi değiştirmeyi düşünür müsünüz?	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Post-Hoc
Duygusal yoksunluk (iş yeri yalnızlığı)	1.	Evet	51	1,76	0,27			
	2.	Hayır	67	1,75	0,26	6,51	0,00	3>1, 3>2
	3.	Bazen	32	1,95	0,29			
Sosyal arkadaşlık (iş yeri yalnızlığı)	1.	Evet	51	4,10	0,37			
	2.	Hayır	67	4,22	0,35	2,03	0,13	-
	3.	Bazen	32	4,09	0,37			
Bilişsel faktörler (örgütsel sinizm)	1.	Evet	51	2,40	0,80			
	2.	Hayır	67	2,07	0,53	4,26	0,02	1>2, 3>2
	3.	Bazen	32	2,37	0,70			
Duyuşsal faktörler (örgütsel sinizm)	1.	Evet	51	2,24	0,39			
	2.	Hayır	67	2,14	0,41	0,77	0,47	-
	3.	Bazen	32	2,18	0,54			
Davranışsal faktörler (örgütsel sinizm)	1.	Evet	51	3,37	0,96			
	2.	Hayır	67	3,29	0,96	1,04	0,36	-
	3.	Bazen	32	3,58	0,91			
Örgütsel sinizm toplam puan	1.	Evet	51	2,54	0,52			
	2.	Hayır	67	2,36	0,40	2,70	0,07	-
	3.	Bazen	32	2,55	0,54			

Tablo incelendiğinde, sosyal arkadaşlık, duyuşsal faktörler, davranışsal faktörler ve örgütsel sinizm toplam puan ortalamalarında işini değiştirmeyi düşünme durumuna bağlı anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Duygusal yoksunluk

ve bilişsel sinizm puan ortalamalarında ise işini değiştirmeyi düşünme durumuna bağlı anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ($p<0,05$). Scheffe testi sonuçlarına göre, işini değiştirmeyi “bazen” düşündüğünü ifade eden katılımcıların duygusal yoksunluk puan ortalamaları, işini değiştirmeyi düşündüğünü ve düşünmediğini belirten katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. İşini değiştirmeyi düşünen ve işini değiştirmeyi bazen düşünen katılımcıların bilişsel sinizm puan ortalamaları, işini değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir.

Araştırma kullanılan hipotezlerinin test edildiği regresyon analizinden elde edilen bulguları genel olarak değerlendirecek olursak iş yerinde yalnızlığın alt boyutu olan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlığın örgütsel sinizm boyutları üzerinde kısmen kabul edilebilir bir etkisi olduğu söylenebilir. Doğrulamayla ilgili detaylar Tablo 20’ de gösterilmiştir.

Tablo 20: Hipotezlere İlişkin Doğrulama Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H₁: İş yeri yalnızlığının örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmi kabul
H_{1.1}: Duygusal yoksunluğun örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{1.2}: Sosyal arkadaşlığın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₂: İş yeri yalnızlığının bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmi kabul
H_{2.1}: Duygusal yoksunluğun bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H_{2.2}: Sosyal arkadaşlığın bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

H3: İş yeri yalnızlığının duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmi kabul
H3.1: Sosyal arkadaşlığın duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H3.2: Sosyal arkadaşlığın duyuşsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4: İş yeri yalnızlığının davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmi kabul
H4.1: Duygusal yoksunluğun davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H4.2: Sosyal arkadaşlığın davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürekli artan rekabet ortamı yeni iş alanların keşfedilmesine olanak sağlamaktadır. Bu olanaklar doğrultusunda oluşan iş gücü eksikliği işverenleri yeni personeller aramaya teşvik etmektedir. Fakat işverenlerin bu konuda dikkat etmesi gereken birçok husus bulunmaktadır. Özellikle de Çok Uluslu İşletmelerin çalışanlarına daha farklı yaklaşımlar sergilenmesi gerekmektedir. Çünkü Çok Uluslu İşletmelerin birden çok farklı etnik grubu barındırması bu gruplar içerisinde din, dil, kültür, cinsiyet gibi alt etmenlerin örgüt içerisinde yaşanması hem işveren açısından hem de çalışan açısından problem oluşturmaktadır.

Çok Uluslu bir işletmede görev yapan bireyinde birçok konuda önlem alması gerekmektedir. Özellikle kendini bulunduğu ortama psikolojik açıdan hazırlayarak gelmesi, bireyin örgüt içindeki farklılıklardan daha az zarar görmesini sağlayacaktır. İşletmenin çalışma politikalarını öğrenmek, görevde bulunulacak ülkenin dilini, kültürlerini araştırmak ailesi ve kendisi için bir avantaj yaratabilmektedir.

Çok Uluslu İşletmelerde örgüt içerisinde yalnızlığı oluşturabilecek ortamların olması bireyi sinik tutumlar sergilemesine olanak sağlamaktadır. Burada önemli görevi üst yönetim oluşturmaktadır. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımında bağlılığın sağlanabilmesi, örgüt içerisinde aidiyet duygusunu arttırmayı sağlayabilecektir. Özellikle yeni mezun genç bireylerin aldığı eğitimlerin ya da kariyerine yönelik bireysel gelişiminin kendince yeterli olduğunu düşünerek işe başlaması, örgütten beklentisinin fazla olmasına sebep oluşturmaktadır. Beklentisinin altında farklı olgu içerisinde olabilen birey kendini örgütten uzaklaştırabilmekte ve yalnızlaştırabilmektedir. Aynı şekilde ileri yaşlara sahip olan bireylerde de durum yalnızlığa sebep oluşturmaktadır. Beklentisinin gerçekleşmeyeceğini kabullenen birey artık iş ortamını sadece işsiz kalmamak adına gerçekleştirebilmektedir. Bu durumdan kaynaklı olarak hem genç bireyler hem de ileri yaştaki bireyler örgüt içerisinde yalnızlaştıklarından dolayı sinik tutumlar oluşturmaktadır. Aslında bu durumun en belirgin özelliğini beklentilerin gerçekleştirilmemesi olarak ifade etmek yanlış bir sonuç doğurmayabilir. Bireyin yalnızlaşması ve sinik davranışlar gerçekleştirmesi kişide stres, mide ağrıları hatta kalp krizi gibi sağlık problemlerinin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır.

Yapılan araştırmada işyeri yalnızlığının örgütsel sinizmle bağlantılı olduğu gözlemlenmiştir. Bulgulardan da yola çıkılarak duygusal yoksunluk arttıkça bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm algısının arttığı; iş yerinde sosyal arkadaşlık algısı arttıkça bilişsel, duyuşsal ve örgütsel sinizm algısının azaldığı gözlemlenmiştir.

Araştırma sonucundan da anlaşıldığı gibi, Türkiye'de Çok Uluslu İşletmelerde çalışan bireylerin iş yaşamında yalnızlık ve örgütsel sinizm boyutları arasında kısmen de olsa bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sadece sosyal arkadaşlığın örgütsel sinizmin anlamlı yordayıcısı olduğu söylenebilir. Çalışmada cinsiyete göre etkileşim fazla olmasa dahi işyeri yalnızlığının örgütsel sinizme olan etkisinden bahsedilebilir. Özellikle de erkeklerin kadınlara oranla daha çok sinik yaklaşımlar gösterdiği gözlemlenmiştir. Yaşlara göre yapılan değerlendirmede baz alınan 20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45 ve 45 üstü yaş gruplarında işyeri yalnızlığın sinizme etkisinin yaşlar arasında belirli farklılık gözlemlenememiştir. Burada yatan alt etmenin örgüt içerisindeki bireylerin yaş ayrımı gözetmeksizin çalışmalarını sürdürdüğü söylenebilir. Tokgöz ve Yılmaz¹⁸³’ın “Örgütsel Sinizm: Eskişehir Ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” sında otel çalışanlarının sahip oldukları genel sinizm seviyeleri ile yaş grubu ortalamaları arasında bir fark bulunmamıştır. Benzer bir şekilde otel çalışanlarının sahip oldukları örgütsel sinizm seviyeleri ile yaş grubu ortalamaları arasında da bir fark bulunmamıştır. Tokgöz ve Yılmaz’ın çalışması değerlendirildiğinde bu tezle benzer sonuçlar benimsenmiştir. Çocuk sahibi olan bireylerin örgüte olan tutumlarındaki etkilerde negatif yönlüdür. Örgüt içerisinde çocuğa sahip olan bireylerde yalnızlık duygusu oluşmamakta ve bundan dolayı sinik tutumlar sergilememektedir. Araştırma içerisinde bahsedilen bireyin eğitim durumunun örgüte etkisi, yapılan çalışmayla ters yönlüdür. Örgüt içerisinde ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların işyeri yalnızlığı, sinik tutumlar sergilemesi için net bir olgu oluşturmamaktadır. 1-4 yıl, 5-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcıların yalnızlık oranları iş yerinde sinik tutumlar oluşturmalarına

¹⁸³ Tokgöz Nuray ve Yılmaz Hakan; **Örgütsel Sinizm: Eskişehir Ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, No:2, 2008, s.300

sebebiyet göstermemektedir. Altınöz, Çöp ve Sığındı¹⁸⁴, nın “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’ daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” sında Kruksal Wallis H testi sonuçlarına göre örgütsel sinizm algısının çalışma sürelerine anlamlı bir farklılık göstermemiş olduğunu ifade etmiştir. Altınöz, Çöp ve Sığındı’ nın çalışması değerlendirildiğinde bu tezle benzer sonuçlar benimsenmiştir.

Yalnızlığın sinizme etki eden bir diğer oluşumunu da araştırma sorularında bireyin işini değiştirmesiyle ilgili olgudaki sonuçta görülmüştür. İşini değiştirmeyi “bazen” düşündüğünü ifade eden katılımcıların duygusal yoksunluk puan ortalamaları, işini değiştirmeyi düşündüğünü ve düşünmediğini belirten katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. İşini değiştirmeyi düşünen ve işini değiştirmeyi bazen düşünen katılımcıların bilişsel sinizm puan ortalamaları, işini değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların puan ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksektir. Schmitz, Froese ve Bader Festiger¹⁸⁵, in yapmış oldukları çalışmasında Çok Uluslu İşletmelerde Örgütsel Sinizm ile Çin’ deki çalışanlara yönelik araştırma sonucuna göre örgütsel sinizmin işini değiştirmek isteyen bireylerle anlamlı ilişkisi olduğundan bahsetmiştir. Schmitz, Froese ve Bader Festiger’ in çalışması değerlendirildiğinde bu tezle benzer sonuçlar benimsenmiştir. Burada da söz konusu olan yine örgüt içerisinde yaşanan bazı olumsuzlukların bireyi, işini değiştirme düşüncesi içerisinde bırakabilmesidir.

Aynı zamanda yapılan çalışmada işyeri yalnızlığının örgütsel sinizme olan etkisi ile ilgili değerlendirme sonuçlarına göre cinsiyet, çocuk sahibi olma, eğitim durumu ile ilgili farklılıklar gözlenmemiştir. Fakat Akyüz ve Yurduseven¹⁸⁶ “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi” çalışmasında Sağlık çalışanlarının bilişsel, duyuşsal, davranışsal ve örgütsel sinizm puanları ortalamaları ile cinsiyet değişkeni arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur. Erdost, Karaoğlu ve Reyhanoğlu¹⁸⁷, nın “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’ deki Bir Firmada Test Edilmesi” çalışmasında eğitim durumlarıyla sinizm

¹⁸⁴ Altınöz, Çöp ve Sığındı, s. 302

¹⁸⁵ Schmitz, Froese ve Bader Festiger, s.12

¹⁸⁶ Akyüz İlknur, Yurduseven Nihal O.; **Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi**, UİİD-IJEAS, No:16, 2016, s. 68

¹⁸⁷ Erdost, Karaoğlu, Reyhanoğlu, s. 4

davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğundan bahsetmiştir. Erdost, Karaoğlu ve Reyhanoğlu'nun yapmış oldukları çalışma ile bu tez arasındaki sonuçlar benzerlik göstermemiştir. Akyüz ve Yurduseven'in çalışmasında örgütsel sinizm düzeyinde kadın sağlık çalışanların erkeklere oranla daha fazla sinik davranışlar sergilediğini söylemiştir. Bu tezde cinsiyet ile anlamlı bir ilişki oluşmamıştır. Erdost, Karaoğlu ve Reyhanoğlu'nun araştırmasında eğitim düzeyi meslek yüksekokulu olanların lisans düzeylerine oranla daha sinik davranışlar sergilemişlerdir.

Genel anlamda çalışma sonucunu değerlendirirsek eğer Çok Uluslu İşletmelerde bireylerin yalnızlığı en çok bilişsel sinizme olan etkisinde görülmektedir. Bireyin örgüt içerisindeki ya da hayata dair tecrübeleri ya da inançlarının yüksek olduğu durumlarda yani mantığa uygun düştüğü durumlarda yaşayabileceği çelişkiler yalnızlık duygusu içerisinde bulunmasına ve sonucunda da sinik davranışlar oluşturmaya neden olabilmektedir. Yapılan çalışmada bireyde işveren ya da örgütten kaynaklı oluşan bir yalnızlık söz konusu değildir. Bireyin kendi ile ilgili aklınca doğru kabul ettiği durumların işyerinde çelişmesi ile kaynaklı olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sonucunda bireylerin yalnızlıktan kaynaklı olarak sinizm etkisinde kalması kısmen de olsa yine de bazı sonuçlar oluşturabilir. Bireyin kısmen oluşan yalnızlık duygusunda iş yaşamındaki yalnızlığın sosyal ilişkilerini etkileyerek olumsuz duygular oluşmasına sebep olarak iş hayatına ya da bulunduğu çalışma ortamına karşı anlamsız duygular oluşturabilir. Bundan kaynaklı olarak bireyin örgütteki bağlılığı azalabilir, verimliliği düşebilir. Böyle bir durumla karşı karşıya kalan işveren mevcut durum ile ilgili iyileştirme yapabilir. Çalışanlarına yönelik maddi ya da manevi ödüllendirmeler veya iletişim engellerini ortadan kaldırmak için çeşitli etkinlikler düzenlemek bireydeki sinik davranışları azaltacağı öngörülebilir. Özellikle kültürel farklılıklardan oluşabilecek sorunların önlenmesi bireyin çalışma ortamında huzurlu olabilmesi bireyin örgüte olan güveninin zedelenmesini önleyebilecektir. Aynı zamanda yurtdışına gönderilecek olan çalışanların ülke kültürüne adaptasyonunun sağlanması için önceden hazırlanan ön geziler yapılarak oluşabilecek ön yargılar ortadan kalkabilir. Böylelikle bu durum hem çalışan için hem de yabancı bir ülkeye gidecek olan ailesi için önem arz etmektedir. Açıkçası çalışanlara ve ailelerine yönelik yapılacak olan ülke oryantasyon eğitimleri gidilecek

olan ülkeye olan bakış açısını değiştirebilir ve işletmelerin çalışanın o ülkede çalışma arzusu değerlendirilebilir. Böylelikle alışan seçimi doğru bir şekilde yapılmış olacaktır. Yurtdışında görev yapacak olan çalışanları seçmeden önce yapılabilcek psikolojik ve fizyolojik testlerin değerlendirilmesi işletmeleri o ülkedeki faaliyetlerinde verimliliğini arttırabilecek bireylerle çalışmayı hedefleyebilecektir. Bu şekilde seçimlerin gerçekleştirilmesi işyerinde kültürel farklılıklardan kaynaklanan yalnızlık ve sinizm davranışlarını işletmeler çalışanlarından uzak tutabilecektir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma da bazı kısıt ve öneriler ele alınmıştır. Bu alışma çok Uluslu İşletmelerde iş yeri yalnızlığının örgütsel sinizme olan etkisinde kültürel farklılıkların daha çok etki ettiği ele alınmıştır. Yapılan literatür taramasında çok Uluslu İşletmelerde iş yerinde yalnızlık ve örgütsel sinizm etkisine yönelik araştırma sayısının fazla olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sebepten dolayı çok Uluslu İşletmelerde iş yeri yalnızlığı ve örgütsel sinizmin boyutları da ele alınarak farklı değişkenlerle incelenebilir. Araştırma dikkate alındığında örgütsel sinizmin iş yerindeki yalnızlık üzerindeki etkisinin de incelenebileceği, farklı yöntemler uygulanarak, oluşturulacak farklı araştırma nedenlerinin cevaplarının incelenebileceği söylenbilir.

KAYNAKÇA

Ada Şükrü, Yarım Mehmet A., **İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları: Erzurum İli Örneği**, Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 13, 2017, ss.66-98.

Addressing Cynicism In The Organization: How Negative Attitudes Can Be Unlearned, Human Resource Management International Digest, Vol. 25 No: 1, 2017 pp.22-24.

Akdemir Bünyamin, Kırmızıgül Bayram, Zengin Yusuf, **Örgütsel Sinizm ile İş Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2016, ss.115-130.

Akgül Hanife, **Yalnızlık Duygusu ve Ölçümü**, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:9, 2016, ss.273-289.

Aktan Coşkun Can, Vural İstiklal Y., **Çok Uluslu Şirketler: Global Sermaye ve Global Yatırımlar**, Çizgi Kitapevi Yayınları, Şubat, 2006.

Alparslan Ali Murat, Bozkurt Özlem Çetinkaya, Gürel Esra B., **İş-Aile Çatışması İşyeri Yalnızlığı İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildireler Kitabı, 2017, ss.326-334.

Altınöz Mehmet, Çöp Serdar, Sığındı Taner, **Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:11, Sayı:21, 2011, ss. 286-315.

Andersson Lynne M., **Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework**, Human Relations, Vol:49, No:11, 1996, p.1395-1418.

Armağan Ahsen, **Yalnızlık ve Kişilerarası İletişim İlişkisi: Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:7, Sayı:30,2014, ss. 27-43.

Arslan Elif T., **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel Ve Örgütsel Sinizm Düzeyi**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:13, No:1, 2012, ss.13-27.

Azeem Syed Mohammad, **Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman**, Scientific Research, Vol.1, 2010, pp.295-299.

Bernerth Jeremy B., Armenakis Achilles A. Feild Hubert S. Walker H. Jack, **Justice, Cynicism, And Commitment A Study Of Important Organizational Change Variables**, The Journal Of Applied Behavioral Science, Vol. 43 No. 3, 2007,po.303-326.

Borrisova Olga, **Çok Uluslu İşletmelerde Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Bu Süreçte İletişimin Rolü**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, 2011.

Brandes Pamela, Das Diya, **Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications**, Employee Health, Coping and Methodologies Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 5,2015, pp.233-266.

Büyüköztürk, Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pagem Yayınları, 2006.

Büyükyılmaz Ozan, Çakmak Ahmet F., **Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenler Kapsamında Karşılaştırmalı Analizi**, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, No.1, 2015, ss.48-71.

Byrne Zinta S., Hochwarter Wayne A., **Perceived Organizational Support And Performance**, Relationships Across Levels Of Organizational Cynicism, Journal of Managerial Psychology, Vol. 23, No.1. 2008, pp. 54-72.

Candan Hakan, **Örgütsel Sinizm ve İş gören Performansına Olası Etkileri**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2013, ss.181-194.

Cartwright Susan, Holmes Nicola, **The meaning of work: The challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism**, Human Resource Management Review, Vol: 16, 2006, pp.199-208.

Cevizci Ahmet, **Paradigma Felsefe Sözlüğü**, Paradigma Yayınları, İstanbul, 1999.

Chrobot-Mason Donna L., **Keeping The Promise: Psychological Contract Violations For Minority Employees**, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 No: 1, 2003, pp.22-45.

Çakıcı Ayşehan, Doğan Seçkin, **Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksekokullarında Bir Araştırma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2014, ss.79-89.

Çakır Vesile, Çakır Vedat, **Yalnızlık ve Televizyon Kullanımı**, Selçuk İletişim. Cilt:7, Sayı:1, 2011, s.131-147.

Çetin Ramazan, **Globalleşen Dünyada Çok Uluslu Şirketlerin Gelişmekte Olan Ülke Ekonomileri Üzerindeki Etkileri (Türkiye Örneği)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

Çetinkaya Buket ve Yücel İlhami, **Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi- “Bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz’**. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, 19(3), 247-271.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş., **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli SPSS ve LISREL Uygulamaları**. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2012.

De Vos Ans And Buyens Dirk, Schalk Rene', **Making Sense Of A New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking And The Role Of Work Values And Locus Of Control**, International Journal Of Selection And Assessment, Vol. 13, No.1, 2005, pp.41-52.

Delken Menno, **Organizational cynicism: A study among call centers**, Delken, M., **Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers** (Dissertation of Master of Economics), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht, 2004.

Demirbaş Birol, Haşit Gürkan, **İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı:1, 2016, ss.137-158.

Dereli Beliz, **Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:4 Sayı:7, 2005, ss. 59-81.

Dimitrios S. Kranias, **Formal Control of the Japanese Multinational Companies to thier Subsidiaries in the UK**, Managerial Auditing Journal, Vol: 16, No:5, 2001, s. 297-306.

Doğan Selen, Kılıç Selçuk, **Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, 2007, ss.37-61.

Doğan Tayfun, Çetin Bayram, Sunguri Mehmet Z., **İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması**, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 2009, ss:271-277.

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

Ece Süreyya, Gültekin Selma, **Örgütlerdeki Yalnız Kalpler: Yalnız Çalışanların Sinik Tutumları Üzerinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü**, Turkish Studies, Cilt:14, Sayı:2, 2019, ss.355-370.

Efeoğlu Efe İ., İplik Esengül, **Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:20, Sayı:3, 2011, s.343-360.

Eğinli Ayşen T., **Kültürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kültürel Farklılık Eğitimlerinin Önemi**, Öneri Dergisi, Cilt:9, Sayı: 35, 2011, ss. 215-227.

Erdem Ali R., **Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı.4, 1998 ss.51-57.

Erdost Ebru H., Karacaoğlu Korhan, Reyhanoğlu Metin, **Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’ deki bir Firmada Test Edilmesi**, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2007, ss. 1-5.

Erol Günay, Boylu Yasin, **Aşırı Rol Yükü: Neden-Sonuç Bağlamında Kuramsal Bir Değerlendirme**, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:8, No:3, 2016, ss.154-169.

Ersoy Ersan, **Cinsiyet Kültürü İçerisinde Kadın ve Erkek Kimliği**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:19, Sayı:2, 2009, ss.209-230.

Feldman Daniel C., **The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations**, American Behavioral Scientist, Vol:43, No:8, 2000, pp.1286-1300.

Fromm-Reichmann Frieda, **Loneliness**, Contemporary Psychoanalysis, Vol:26, No:2, (Original article published 1959),1990, pp.305-329.

Garfield Eugene, **The Loneliness Researcher Is Not So Lonely Anymore**, Current Contents, No:5, 1986, pp.3-10.

Ghadi Mohammed Y., **The Impact Of Workplace Spirituality On Voluntary Turnover Intentions Through Loneliness in Work**, Journal of Economic and Administrative Sciences Vol. 33 No. 1, 2017, pp. 81-110.

Gierveld Jenny de J., Tilburg Theo G. Van, Dykstra Pearl A., **Loneliness and Social Isolation, The Cambridge Handbook of Personal Relationships**, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2006, pp:485-550.

Glassman William E., Hadad M., **Approaches to Psychology**, Fifth Edition, Shoppenhangers Road, England, 2009.

Guest David E, **The Psychology Of The Employment Relationship: An Analysis Based On The Psychological Contract**, Applied Psychology: An International Review, Vol: 53, No:4,2004, pp.541-555.

Hançerlioğlu Orhan., **Düşünme Tarihi**, E-Kitap, Ekim 2007., <https://tr.pdfdrive.com/d%C3%BC%C5%9F%C3%BCnce-tarihi-d165084669.html> (04.06.2019).

Hoştut Sibel, **Çok Uluslu Şirketlerde Hakla İlişkiler Uygulamaları**, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, 2016, ss.1-22.

İbrahimağaoğlu Özden., Can Esin, **Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma**, Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, ss.181-205.

İmamoğlu Seval, **Genç Yetişkinlikte Kişilerarası İlişkilerin Cinsiyet, Cinsiyet Roller ve Yalnızlık Algısı Açısından İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2008.

İnceoğlu Metin, **Tutum Algı İletişim**, Beykent Üniversitesi Yayın Evi, 5. Basım, İstanbul, 2010.

James Matrecia S. L., **Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of the Potential Positive and Negative Effects on School Systems**, (Unpublished Doctoral Dissertation), The Florida State University, USA, 2005.

Kağıtçıbaşı Çiğdem, Cemalcılar Zeynep, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyolojiye Giriş**, Evrim Yayınevi, 16. Baskı, İstanbul, 2014.

Kahraman Yavuz, **Globalleşme Sürecinde Ulus Ötesi İşletmeler, Tüketici Davranışları ve Azerbaycan**, Caucasus and Central Asia In The Globalization Process, Qafqaz University, The Association Economists, International Conference, Baku, 2003, ss. 80-84.

Kaplan Mahmut S., **Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2011.

Karaaslan Ahmet, Özler Derya E., Kulaklıoğlu Ahmet S., **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, 2009, ss.135-160.

Karacaoğlu Korhan, İnce Fatma, Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) **Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği**, Business and Economics Research Journal, Vol:3, No:3, 2012, ss.77-92

Karaduman Mustafa, **İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, 2013.

Kelgökmen Derya, **Örgütsel Hayatın İrrasyonel Yönleri: Psikoanalitik Yaklaşımlar ile Örgütlerin Teşhisi**, Ege Strategic Research Journal, Cilt:7, Sayı:1, 2016, ss:17-37

Keser Aşkın, Karaduman Mustafa, **İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma**, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt:3, Sayı:7, 2014, ss.178-197

Keser Aşkın, **Çok Uluslu Şirketler ve Çok Uluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı**, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı:1, 2004, ss.1-7.

Kesten Jülide, **Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikolojik Yaklaşım ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikoanaliz**, Journal Of Yaşar University, Cilt:21,No:6, 2011, ss.3499-3514.

Kılınç Tanıl, **Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:20, Sayı:1-2, 1991, ss.19-34.

Kıvılcım Fulya, **Küreselleşme Olgusu ve Çok Uluslu Şirketlerin Küreselleşme Süreci Üzerindeki Yolu**, Ekonomi Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:2. 2013, ss.1-16.

Kızgın Yıldıray, Dalgın Taner, **Atfetme Teorisi: Öğrencilerin Başarı ve Başarısızlıklarını Değerlendirmedeki Atfetme Farklılıkları**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt :8, Sayı:15, 2012, ss.61-78.

Kickul Jill, **When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment**, Journal of Business Ethics, Vol.29, No.4, 2001, pp.289-307.

Kolçak Recep, **Duygusal İfade Eğitimi Programının Üniversite Öğrencilerinin Aleksitimi ve Yalnızlık Düzeylerine Etkisi**, Türk Psikoloji Danışma ve Rehberlik Dergisi, Cilt: 3, Sayı:23, 2005, ss.29-45.

Koparal Celil, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir, Haziran, 2012, ss.2-55.

Kökalan Özgür, Anaş Kübra, **Çalışanların Örgütsel Sinizm Tutumlarının İşe Yabancılaşmaları Üzerine Etkisi: Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Çalışma**, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: 11, Sayı:2. 2016 ss.97-109.

Kulualp Halime G., Sarı Ömer, **Destekleme Davranışı Ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi**, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8 Sayı: 1/1, 2019, ss.655-678.

Kutanis Rana Ö., **Kahraman Gülcan; Sinik Davranışları Neler Etkiler ? Hemşireler Üzerine Bir Araştırma**, Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Nobel Yayıncılık, Mayıs, 2013, ss.6-9.

Kutanis Rana, Çetinel Emine, **Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi ? Bir Örnek Olay**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1 Sayı:26, 2010, ss.186-195.

Lam Long W., Lau Dora C., **Feeling Lonely At Work: Investigating The Consequences Of Unsatisfactory Workplace Relationships**, The International Journal of Human Resource Management, Vol.23, No.20, 2012, pp.4265-4282.

Lambert Susan J., **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, Vol. 12, 1991, pp. 341-363

Leite Nildes Raimunda Pitombo, Rodrigues Ana Carolina de Aguiar, Albuquerque Lindolfo Galvão de, **Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are the Potential Relationships?**, Brazilian Administration Review Vol:1, No,4, 2014, pp.476-495.

Mercan Nuray, Oyur Emine, Alamur Bayram, Gül Serpil, Bengül Süreyya, **İşyeri Yalnızlığı Ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2012, ss.213-226.

Merkit Nuriye, **Sigmund Freud’ da Uygarlığın Temel Dinamikleri ve Birey Üzerindeki Etkisi**, Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:21, 2016,ss. 123-140.

Michela John L., Peplau Letitia Anne, Weeks David G., **Perceived Dimensions Of Attributions For Loneliness**, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 43, No. 5, 1982, pp. 929-936.

Mirvis Philip H. and Kanter Donald L., **Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce**, Human Resource Management, Vol: 30, No:1,1991, pp. 45-68.

Musabah Salim Al Zefeiti Bakhit, Mohamad Noor Azmi, **The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance**, International Review of Management and Marketing, Vol:7, No:2, 2017, pp.151-160.

Nişancı Nuray Z., Akyol Evrim M., Özmutaf Metin M., **Farklılıklar Kapsamında Davranış Tarzları ve Bireysel Performans: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi**, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:23, Sayı:1, 2016, ss.287-307.

Önen Mustafa S., Kanayran Hasibe G., **Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme**, Birey ve Toplum, Cilt:5, Sayı:10, 2015, ss.43-63.

Özalp İnan, **Uluslararası İşletmecilik**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Nisan, 2014.

Özdemir Nurgül, Güreş Ali, Gürbüz Nermin, **Sporun Kadınlarda Yalnızlık ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkileri**, Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi, Cilt:4, Sayı:13, 2015 ss.101-110.

Özdevecioğlu Mahmut, **Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Algılanan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:39, Sayı:2, 2004, ss. 181-202.

Özkutlu Hatice, Algur Okşan, **Uluslararası Görevler İçin Yönetici Seçiminde Ve Performans Değerlemesinde Yetkinliklerin Kullanımı: Perfetti Van Melle Gıda San.Tic.A.Ş. Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt:17, Sayı: 3, ss. 54-73.

Panda Satyananda, **Personality Traits and The Feeling of Loneliness of Post-Graduate University Students**, The International Journal of Indian Psychology, Volume:3, Issue:3, No:1, 2016, pp.27-37.

Parlak Özlem, Sazkaya Merve K., **Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin İş Yaşamında Yalnızlık Üzerine Etkisinin İncelenmesi**, Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı: 1, 2018, ss.149-165.

Paula Karnick, **Yalnızlık Hissi: Teorik Yaklaşımlar**, Çev. Selçuk ZENGİN, Muhammet KIZILGEÇİT, Din bilimleri Akademik Araştırma Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 3, 2011, ss.217-229.

Perlman Daniel, Peplau Letitia Anne, **Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings**, U.S. Government Printing Office, 1984 pp.13-46.

Ročkė Dovilė, **Expatriation: Challenges and Success Factors of an International Career**, Rural Environment. Education. Personality, Issn 2255-808x, 2017, pp.451-456.

Qian Yuxia,, **A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change**, Dissertation of Doctor of Philosophy, Ohio University, 2007.

Qian Yuxia, Daniels Tom D., **A Communication Model Of Employee Cynicism Toward Organizational Change**, Dissertation of Doctor of Philosophy, Ohio University, 2007, pp.319-332.

Richard D. Robinson, **The Developing Countries, Development, and the Multinational Corporation**, The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 403, No. 1, 1972, pp. 67-79.

Rugman Alan M. , Collinson Simon, **International Business**, Person Education Limited, Lombarda, Italy, 2012.

Schmitz Marina A., Froese Fabian J. and Bader Anna K., **Organizational cynicism in Multinational Corporations in China**, Asia Pacific Business Review, Vol:24, No:3, 2018, pp. 1-18.

Serinkan Celalettin, Bağcı Zübeyir, **Çok Uluslu İşletmelerin Faaliyet Şekilleri ve Organizasyon Yapıları**, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:1, Sayı: 2, Aralık, 2012, ss.91-117.

Smith Timothy W., Pope Mary Katherine, Sanders Jill D., Allred Kenneth D., And O'keeffe Jennifer L., **Cynical Hostility At Home And Work**, Psychosocial Vulnerability Across Domains, Journal Of Research In Personality, Vol.22, 1988, pp.525-548.

Smith Carrie H., Ecklund Alexandra, Moscovice Ira, Kozhimannil Katy, **Gender Differences in Social Isolation and Social Support among Rural Resident**, University of Minnesota Rural Health Research Center, Policy Brief, 2018, pp:1-5.

Sürgevil Olca, Budak Gülay, **Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:20, Sayı:2, 2005,ss.95-108.

Şişman Mehmet, Turan Selahattin, **Bazı Örgütsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal – Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (MEB Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma)**, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2004, ss.117-128.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., **Using multivariate statistics**. Allyn & Bacon/Pearson Education, 2007.

Tağraf Hasan, **Küreselleşme Süreci ve Çok Uluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi**, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2002, ss. 33-47.

Taslak Soner, Dalgın Taner, **Çalışanların Atfetme Eğilimlerinin Örgütsel Sinizm Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, Sayı:34, 2015, ss.139-158.

Tepe Fatma F., **2000'lerde Türkiye'de Kadın Akademisyenler: Rol Çatışması mı veya Rol Genişlemesi mi?**, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, 2018, ss.271-279.

Thomas Nobin, Gupta Sonakshi, **Organizational Cynicism – What Every Manager Needs To Know, Development and Learning in Organizations**, An International Journal, Vol. 32, No.2, 2018, pp.16-19.

Tokgöz Nuray, Yılmaz Hakan, **Örgütsel Sinizm: Eskişehir Ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, No:2, 2008, ss.283-305.

Tonus Zümrüt, **Uluslararası İşletmecilik**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Mart, 2016, ss.106-126.

Turhanoglu Feryal Aşkın K., **Toplumsal Değişme Kuramları**, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2. Baskı, Eskişehir, 2011, ss.2-26.

Tutar Hasan, Arslan Salih, **Kültürel Farklılık Yönetimi: Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerin Farklılık Yönetimi Stratejileri Üzerine Bir Araştırma**, 21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Nobel Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, 2013, ss.757-762.

Üreten Zehra K., Gemlik Nilay H., **Sağlık Meslek Gruplarının Örgütsel Sinizm Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması**, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:19, Sayı:4, 2016, ss.443-463.

Varoğlu Demet, **Organizasyonlarda Davranış**, Anadolu üniversitesi Yayını, 1. Baskı, Eskişehir, 2013, ss.190-211

Vigoda-Gadot Eran, **Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance An Empirical Examination Of Two Competing Models**, Personnel Review Vol. 36 No. 5, 2007, pp.661-683.

Wanous John P., Reichers Arnon E. and Austin James T., **Cynicism about Organizational Change: Measurement**, Antecedents, and Correlates, Group & Organization Management, Vol:25,No:2,2000 pp. 132-153.

Wiseman Hadas, Mayseless Ofra, Sharabany Ruth, **Why Are They Lonely: Perceived Quality Of Early Relationships With Parents, Attachment, Personality Predispositions And Loneliness İn First Year University Students**, Personality And Individual Differences, 2006, Vol.40, No.2, pp.237-248.

Wright Sarah Couise, **Loneliness In The Workplace**, Doctor of Philosophy in Psychology, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Conterbuy, 2005.

Yalçinkaya Akansel, **Türkiye’ de Örgütsel Sinizm:2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme**, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:16, Sayı:3,2014, ss. 106-130.

Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz, Seçkin Zeliha, **Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:11, Sayı:16, 2009, ss. 83-99.

Yücel İlhami, Çetinkaya Buket, **Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi “Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!”**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:19, Sayı:3, 2015, s.247-271.