

T.C.  
BOZOK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Eşe YILDIRIM

**ÖRGÜTLERDE DIŞLANMA, SİNİZM VE POZİTİF-  
NEGATİF DUYGUSALLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER:  
POZİTİF VE NEGATİF DUYGUSALLIĞIN ARACILIK  
ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman:  
Doç. Dr. Mahmut AKIN

Yozgat - 2016

T.C.  
BOZOK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Eşe YILDIRIM

**ÖRGÜTLERDE DIŞLANMA, SİNİZM VE POZİTİF-  
NEGATİF DUYGUSALLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER:  
POZİTİF VE NEGATİF DUYGUSALLIĞIN ARACILIK  
ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Danışman:  
Doç. Dr. Mahmut AKIN

Yozgat - 2016

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

**TEZ KABULÜ**

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı 80110113016 numaralı öğrencisi Eşe YILDIRIM'ın hazırladığı **“Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü”** başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca ....../...../..... günkü saat .....’te yapılmış, tezin kabulüne OY ÇOKLUĞU/OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan\_\_\_\_\_

Üye\_\_\_\_\_

Üye\_\_\_\_\_

**ONAY**

Bu tezin Kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu’nun.....tarih ve.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../2016

### **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04/08/2016

Eşe YILDIRIM

## İÇİNDEKİLER

|                          |      |
|--------------------------|------|
| İÇİNDEKİLER .....        | iv   |
| ÖZET.....                | viii |
| ABSTRACT .....           | ix   |
| TABLolar LİSTESİ.....    | x    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....    | xi   |
| KISALTMALAR LİSTESİ..... | xii  |
| ÖNSÖZ.....               | xiii |
| GİRİŞ .....              | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE DIŞLANMA

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Dışlanma Kavramının Tanımı .....                                         | 2  |
| 1.1.1. Sosyal Dışlanma.....                                                   | 3  |
| 1.1.2. Sosyal Reddedilme.....                                                 | 4  |
| 1.1.3. Psikolojik Dışlanma .....                                              | 5  |
| 1.2. Dışlanma Kavramının Tarihsel Gelişimi .....                              | 5  |
| 1.3. Dışlanmanın Boyutları.....                                               | 6  |
| 1.3.1. Mekânsal Boyut .....                                                   | 6  |
| 1.3.2. Siyasal Boyut .....                                                    | 6  |
| 1.3.3. Kültürel Boyut.....                                                    | 7  |
| 1.3.4. Ekonomik Boyut .....                                                   | 7  |
| 1.4. Dışlanmanın Nedenleri .....                                              | 7  |
| 1.5. Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar .....                               | 8  |
| 1.5.1. Ait Olma İhtiyacı.....                                                 | 9  |
| 1.5.2. Olumlu Benlik Değerine (Özsaygı, Kendine Saygı) Sahip Olma İhtiyacı. 9 |    |
| 1.5.3. Kontrol İhtiyacı .....                                                 | 10 |
| 1.5.4. Anlamlı Varoluş İhtiyacı.....                                          | 11 |

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.6. Dışlanmanın Yol Açtığı Tepkiler .....</b>  | <b>12</b> |
| 1.6.1. Refleksif (Anlık) Tepkiler.....             | 13        |
| 1.6.2. Kısa Vadede Ortaya Çıkan Tepkiler .....     | 14        |
| 1.6.3. Uzun Vadede Ortaya Çıkan Tepkiler .....     | 16        |
| <b>1.7. Dışlanmanın Sonuçları .....</b>            | <b>17</b> |
| <b>1.8. Örgütlerde Dışlanma .....</b>              | <b>18</b> |
| 1.8.1. Örgütlerde Dışlanma Kavramının Tanımı ..... | 18        |
| 1.8.2. Örgütlerde Dışlanmanın Sebepleri .....      | 19        |
| 1.8.3. Örgütlerde Dışlanmanın Sonuçları.....       | 21        |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE SİNİZM**

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. Sinizm Kavramı.....</b>                              | <b>23</b> |
| <b>2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı.....</b>                     | <b>25</b> |
| <b>2.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler .....</b> | <b>27</b> |
| 2.3.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler.....    | 28        |
| 2.3.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler .....   | 31        |
| <b>2.4. Örgütsel Sinizmin Türleri .....</b>                  | <b>33</b> |
| 2.4.1. Kişilik Sinizmi .....                                 | 33        |
| 2.4.2. Kurumsal/Toplumsal Sinizm .....                       | 33        |
| 2.4.3. İşgören Sinizmi .....                                 | 34        |
| 2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi .....                        | 35        |
| 2.4.5. Meslek/İş Sinizmi .....                               | 35        |
| <b>2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları .....</b>                | <b>36</b> |
| 2.5.1. İnanç (Bilişsel) Boyutu .....                         | 36        |
| 2.5.2. Duygusal (Duyuşsal) Boyut .....                       | 37        |
| 2.5.3. Davranış (Davranışsal) Boyutu .....                   | 38        |
| <b>2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....</b>                | <b>38</b> |
| 2.6.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları.....             | 38        |
| 2.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları .....            | 39        |
| <b>2.7. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri.....</b>       | <b>43</b> |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE DUYGULAR**

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. Duygu Kavramı.....</b>                                  | <b>45</b> |
| 3.1.1. Duygunun Tanımı .....                                    | 45        |
| 3.1.2. Duygunun Önemi .....                                     | 47        |
| 3.1.3. Duygunun Kaynakları .....                                | 49        |
| 3.1.4. Duyguların Sınıflandırılması.....                        | 52        |
| 3.1.4.1. PANAS Ölçeğine Göre Duyguların Sınıflandırılması ..... | 52        |
| 3.1.5. Duyguların İşlevleri .....                               | 59        |
| <b>3.2. Duygu Kuramları.....</b>                                | <b>60</b> |
| 3.2.1. James-Lange'nin Duygu Kuramı .....                       | 61        |
| 3.2.2. Cannon-Bard'ın Duygu Kuramı.....                         | 61        |
| 3.2.3. Schachter-Singer Duygu Kuramı (Bilişsel Kuram) .....     | 62        |
| <b>3.3. Duygusal Olaylar Teorisi.....</b>                       | <b>63</b> |
| <b>3.4. Pozitif ve Negatif Duygusallık.....</b>                 | <b>65</b> |
| <b>3.5. İş Hayatında Duyguların Yeri ve Önemi .....</b>         | <b>66</b> |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE DIŞLANMA, SİNİZM VE POZİTİF-NEGATİF**

### **DUYGUSALLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: UYGULAMA**

|                                                       |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.1. Araştırmanın Metodolojisi.....</b>            | <b>69</b> |
| 4.1.1. Araştırmanın Amacı .....                       | 69        |
| 4.1.2. Araştırmanın Önemi.....                        | 70        |
| 4.1.3. Veri Toplama Yöntemi .....                     | 70        |
| 4.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....          | 71        |
| 4.1.5. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği ..... | 71        |
| 4.1.5.1. Güvenilirlik .....                           | 72        |
| 4.1.5.2. Geçerlilik.....                              | 73        |
| 4.1.6. Verilerin Analizi.....                         | 73        |
| 4.1.7. Araştırmanın Modeli .....                      | 74        |

|                                                                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları .....                                                                             | 75         |
| 4.1.9. Araştırmanın Varsayımları .....                                                                               | 75         |
| <b>4.2. Bulgu ve Yorumlar.....</b>                                                                                   | <b>75</b>  |
| 4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....                                                                   | 75         |
| 4.2.2. Ölçeklerdeki İfadelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları .....                                              | 77         |
| 4.2.2.1. Örgütsel Dışlanma Ölçeği .....                                                                              | 77         |
| 4.2.2.2. Pozitif Duygusallık Ölçeği .....                                                                            | 78         |
| 4.2.2.3. Negatif Duygusallık Ölçeği.....                                                                             | 78         |
| 4.2.2.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği .....                                                                                | 79         |
| 4.2.3. Ölçeklerin Genel Ortalamaları .....                                                                           | 80         |
| 4.2.4. Normallik Analizi.....                                                                                        | 81         |
| 4.2.5. Korelasyon Analizleri .....                                                                                   | 81         |
| 4.2.5.1. Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....                                                | 82         |
| 4.2.5.2. Örgütsel Dışlanma ile Pozitif Duygusallık Arasındaki İlişki.....                                            | 82         |
| 4.2.5.3. Örgütsel Dışlanma ile Negatif Duygusallık Arasındaki İlişki .....                                           | 83         |
| 4.2.5.4. Pozitif Duygusallık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....                                              | 83         |
| 4.2.5.5. Negatif Duygusallık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki .....                                             | 84         |
| 4.2.6. Örgütsel Dışlanma, Pozitif Duygusallık ve Negatif Duygusallığın<br>Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri .....  | 85         |
| 4.2.6.1. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi .....                                                | 85         |
| 4.2.6.2. Pozitif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi .....                                               | 86         |
| 4.2.6.3. Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi .....                                               | 87         |
| 4.2.7. Baron - Kenny Aracılık Testi.....                                                                             | 87         |
| 4.2.7.1. Pozitif Duygusallığın, Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Sinizm<br>Arasındaki Aracı Rolüne İlişkin Analiz ..... | 88         |
| 4.2.7.2. Negatif Duygusallığın, Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Sinizm<br>Arasındaki Aracı Rolüne İlişkin Analiz ..... | 89         |
| 4.2.8. T Testi ve Varyans Analizleri .....                                                                           | 90         |
| <b>SONUÇ.....</b>                                                                                                    | <b>96</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                | <b>101</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                    | <b>119</b> |
| <b>Ek 1: Anket.....</b>                                                                                              | <b>119</b> |

# ÖZET

## YÜKSEK LİSANS TEZİ

### Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü

Eşe YILDIRIM

Danışman: Doç. Dr. Mahmut AKIN

2016-Sayfa: 122+XIII

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde çalışanların yaşadıkları dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkileri ve etkileri incelemek, bu ilişkilerin ve etkilerin yönlerini belirlemek ve pozitif ve negatif duygusallığın anlamlı bir aracılık rolü olup olmadığını araştırmaktır. Bu maksatla yapılan çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile Kayseri ilinde faaliyette bulunan mobilya işletmelerinde çalışan 403 kişiden veri toplanmıştır. Çalışanlardan dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık ile ilgili ifadelerle katılma derecelerini belirtmeleri istenmiş ve ayrıca demografik değişkenlere yönelik sorular sorulmuştur.

Veriler korelasyon, regresyon, Baron Kenny aracılık analizi, t testi ve ANOVA analizleri yardımıyla incelenmiştir.

Korelasyon analizleri sonuçlarına göre dışlanma ile sinizm arasında pozitif yönlü, dışlanma ile pozitif duygusallık arasında negatif yönlü, dışlanma ile negatif duygusallık arasında pozitif yönlü, pozitif duygusallık ile sinizm arasında negatif yönlü ve son olarak negatif duygusallık ile sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizleri sonuçlarına göre dışlanmanın, pozitif duygusallığın ve negatif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Dışlanmanın sinizme etkisinde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisine yönelik yapılan Baron Kenny aracılık analizi sonuçlarına göre pozitif duygusallığın aracılık rolünün olmadığı, negatif duygusallığın ise kısmi aracılık rolünün olduğu anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sinizm, Pozitif ve Negatif Duygusallık

# **ABSTRACT**

## **Master's Thesis**

### **Relationships Between Organizational Ostracism, Cynicism, and Positive and Negative Affectivity: The Mediating Role of Positive and Negative Affectivity**

**Eşe YILDIRIM**

**Supervisor: Assoc. Prof. Mahmut AKIN**

**2016-Page: 122+XIII**

The purpose of this study is to explore the relationships between ostracism, cynicism, and positive and negative affectivity, which are experienced by employees in organizations, as well as their influences on one another, to determine the directions of these relationships and influences, and to find out whether positive and negative affectivity has a significant mediating role. Survey was used to collect data. Data were collected from 403 people working at furniture enterprises operating in Kayseri province via convenience sampling. The employees were asked to express their degrees of agreement with the statements about ostracism, cynicism, and positive and negative affectivity. In addition, questions about demographic variables were asked to them.

The data were analyzed based on correlation analysis, regression analysis, Baron Kenny mediation analysis, t-test and ANOVA.

According to the correlation analysis results, there is a positive and significant relationship between ostracism and cynicism, a negative relationship between ostracism and positive affectivity, a positive relationship between ostracism and negative affectivity, a negative relationship between positive affectivity and cynicism, and lastly a positive relationship between negative affectivity and cynicism. The regression analysis results indicate that ostracism, positive affectivity, and negative affectivity have significant influences on cynicism. The results of Baron Kenny mediation analysis, which was conducted to reveal the mediating effect of positive and negative affectivity on the influence of ostracism on cynicism, show that positive affectivity has no mediating role whereas negative affectivity has a partial mediating role.

**Keywords:** Organizational Ostracism, Organization Cynicism, Positive and Negative Affectivity

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 4.1.:</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                     | 72 |
| <b>Tablo 4.2.:</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....                                              | 76 |
| <b>Tablo 4.3.:</b> Örgütsel Dışlanma Ölçeği.....                                                           | 77 |
| <b>Tablo 4.4.:</b> Pozitif Duygusallık Ölçeği.....                                                         | 78 |
| <b>Tablo 4.5.:</b> Negatif Duygusallık Ölçeği .....                                                        | 79 |
| <b>Tablo 4.6.:</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği.....                                                             | 80 |
| <b>Tablo 4.7.:</b> Ölçeklerin Ortalamaları.....                                                            | 81 |
| <b>Tablo 4.8.:</b> Normallik Analizi .....                                                                 | 81 |
| <b>Tablo 4.9.:</b> Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki.....                            | 82 |
| <b>Tablo 4.10.:</b> Örgütsel Dışlanma ile Pozitif Duygusallık Arasındaki İlişki.....                       | 83 |
| <b>Tablo 4.11.:</b> Örgütsel Dışlanma ile Negatif Duygusallık Arasındaki İlişki .....                      | 83 |
| <b>Tablo 4.12.:</b> Pozitif Duygusallık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki .....                        | 84 |
| <b>Tablo 4.13.:</b> Negatif Duygusallık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki .....                        | 84 |
| <b>Tablo 4.14.:</b> Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi .....                           | 85 |
| <b>Tablo 4.15.:</b> Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu .....                                             | 85 |
| <b>Tablo 4.16.:</b> Pozitif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi .....                          | 86 |
| <b>Tablo 4.17.:</b> Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu .....                                             | 86 |
| <b>Tablo 4.18.:</b> Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi.....                           | 87 |
| <b>Tablo 4.19.:</b> Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu .....                                             | 87 |
| <b>Tablo 4.20.:</b> Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sinizm Arasında Pozitif Duygusallığın Aracı Etkisi..... | 89 |
| <b>Tablo 4.21.:</b> Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sinizm Arasında Negatif Duygusallığın Aracı Etkisi..... | 90 |
| <b>Tablo 4.22.:</b> Örgütsel Dışlanma – Eğitim Durumu ANOVA Analizi .....                                  | 91 |
| <b>Tablo 4.23.:</b> Örgütsel Sinizm – Medeni Durum T Testi .....                                           | 91 |
| <b>Tablo 4.24.:</b> Pozitif Duygusallık – Cinsiyet T Testi.....                                            | 92 |
| <b>Tablo 4.25.:</b> Pozitif Duygusallık – Yaş ANOVA Analizi .....                                          | 92 |
| <b>Tablo 4.26.:</b> Negatif Duygusallık – Cinsiyet T Testi .....                                           | 93 |
| <b>Tablo 4.27.:</b> Negatif Duygusallık – Medeni Durum T Testi .....                                       | 93 |
| <b>Tablo 4.28.:</b> Negatif Duygusallık – Eğitim Durumu ANOVA Analizi.....                                 | 93 |
| <b>Tablo 4.29.:</b> Hipotez Testi Sonuçları.....                                                           | 95 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1.1.</b> İşyerinde Dışlamanın Örgütsel Nedenleri .....       | 19 |
| <b>Şekil 3.1.</b> Duygu ile İlgili Üç Kuramın Karşılaştırılması ..... | 63 |
| <b>Şekil 3.2.</b> Duygusal Olaylar Teorisinin Makro Yapısı .....      | 64 |
| <b>Şekil 4.1.</b> Araştırma Modeli.....                               | 74 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|       |   |                                                                 |
|-------|---|-----------------------------------------------------------------|
| ANOVA | : | Varyans Analizi (Analysis of Variance)                          |
| PANAS | : | Positive and Negative Affectivity Schedule                      |
| MEGEP | : | Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin<br>Güçlendirilmesi Projesi |
| M. Ö. | : | Milattan Önce                                                   |
| TDK   | : | Türk Dil Kurumu                                                 |
| vd.   | : | ve diğerleri                                                    |
| vb.   | : | ve benzeri                                                      |
| s.    | : | sayfa                                                           |

## ÖNSÖZ

Bir örgütün kar sağlaması ve yüksek performans göstermesi varlığının amaçları arasında önemli bir yere sahiptir. Bunların gerçekleşmesi ise o örgütte çalışan personellere bağlıdır. Bu yüzden personellerin çalışma koşullarının her bakımdan optimum noktada olması gerekmektedir. Çalışanların performansına ve dolayısıyla örgütün karına etki edebilecek bütün faktörler dikkate alınıp bunların en aza indirilmesi yönetim açısından çok önemli bir konudur.

Bu çalışmada hem çalışanlara hem de örgüte ciddi zararlar verebilecek olan dışlanma ve sinizm konuları ele alınmış, pozitif-negatif duygusallık ile beraber aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

Tez çalışmamın hazırlanmasında, şekillenmesinde ve tamamlanmasında bana yol gösteren, destek veren ve katkılarını esirgemeyen danışmanım, değerli hocam Sayın Doç. Dr. Mahmut AKIN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Katkı ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, bana her zaman yol gösteren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Ramazan KURTOĞLU'na, yardımlarından dolayı arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Sefer KALAMAN'a, bütün değerli hocalarıma ve mesai arkadaşlarıma, saha çalışmasında bana destek veren ve yardımcı olan Mahmut Sami SENGİR'e teşekkürlerimi borç bilirim.

Her zaman olduğu gibi en zor anlarımda yanımda olan, beni destekleyen, cesaretlendiren, anlayış ve sabır gösteren sevgili eşim Selman YILDIRIM'a minnettarım.

## GİRİŞ

Günümüzde işletmeler performans ve karlılığa büyük önem vermektedirler. Örgütsel performansın yükseltilmesinde ve karlılığın arttırılmasında anahtar unsur ise insandır. İnsanı etkileyen birçok faktör, onun örgüte olan katkısını ve dolayısıyla örgütün performans ve karlılığını etkilemektedir. Bu yüzden örgütlerde çalışan bireyleri ilgilendiren bütün faktörler dikkate alınıp değerlendirilmelidir.

Bu araştırmada çalışanların iş ortamındaki esenliklerine etki edebilecek olan örgütsel dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık konuları ele alınmıştır. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde bu üç faktörü aynı anda ele alan, aralarındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmanın olmaması bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütsel dışlanmanın da çok az çalışılmış olması bu konunun seçiminde etkili olmuştur. Örgütsel dışlanma ile beraber örgütsel sinizm kavramının ele alınmasının literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerdeki dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkileri ve etkileri incelemek, bu ilişkilerin ve etkilerin yönlerini belirlemek ve pozitif-negatif duygusallığın anlamlı bir aracılık rolü olup olmadığını araştırmak için yapılan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dışlanma kavramının, ikinci bölümde sinizm kavramının, üçüncü bölümde pozitif ve negatif duygusallık kavramlarının çeşitli yönleri ele alınarak teorik çerçeve oluşturulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve ayrıca pozitif ve negatif duygusallıkların aracılık etkileri incelenmiştir.

Örgütlerde çalışan bireylerin dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık algıları arasındaki ilişkileri belirlemek ve pozitif-negatif duygusallığın anlamlı bir aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek için bir anket çalışması yapılmıştır.

Anket formunda toplamda dört bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen “İşyerinde Dışlanma Ölçeği”, ikinci bölümde Watson ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS)”, üçüncü bölümde Brandes ve arkadaşlarının (1999) geliştirdikleri “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve dördüncü bölümde demografik değişkenleri ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE DIŞLANMA**

Bu bölümde dışlanma kavramının tanımına, tarihsel gelişimine ve boyutlarına yer verildikten sonra dışlanmanın nedenleri, tehdit ettiği ihtiyaçlar, yol açtığı tepkiler ve sonuçları ele alınmıştır. Son olarak da örgütlerde dışlanma kavramına değinilmiştir.

#### **1.1. Dışlanma Kavramının Tanımı**

Dışlanma, oldukça ilgi çekici ve hayati öneme sahip bir konudur, bu nedenle birçok alanda çalışılmıştır (antropoloji, sosyoloji, biyoloji, psikoloji ve hukuk). Birçok alanda çalışılmış olmasından dolayı da bu davranışı betimlemek için farklı terimler kullanılmıştır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: soğuk muamele, kaçınma, sakınma, habersiz olma, grubun dışında bırakılma, sessiz muamele (karşıdaki kişiye tepki vermemek), sürgün, uzaklaştırma, defetme ve susturma (Yang, 2012, s.25-26; Williams ve Gerber, 2005, s.359).

Birey veya gruplar tarafından yok sayılma, dışlanma bütün sosyal canlılar arasında meydana gelebilecek bir durumdur ve tüm insanlık tarihini kapsar. En ilkel toplumlarda görülebileceği gibi en modern ve gelişmiş toplumlarda da görülebilir (Williams, 2009, s.276). Günlük yaşamımızda dışlanma durumu çok farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Örneğin kurumların kullandığı yasal dışlama şekilleri (hücre hapsi, sürgün, aforoz vb.) olabileceği gibi, daha az göze çarpan ve kişilerarası ilişkilerde meydana gelen reddedilmeler (göz temasından kaçınma, selamlaşmalara yanıt vermeme vb.) de yaşanabilir (Zadro, Boland ve Richardson, 2006, s.692).

Dışlanma kavramına, çok boyutlu olmasından dolayı, tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Çeşitli alanlarda yapılan çalışmalarda farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları şunlardır:

Dışlanma, göz ardı edilme ve dâhil edilmeme kavramlarının bileşiminden meydana gelen doğal bir oluşumdur (Williams ve Gerber, 2005, s.368).

Dışlanma, yok sayılma ve/veya hariç tutulma anlamına gelmektedir (Yang, 2012, s.26; Williams, 2007b, s.236; Zadro vd., 2006, s.692).

Dışlanma, bir bireyin başka bir bireyi kabul etmesi, ona cevap vermesi veya onu gruba dâhil etmesi gerektiğini öne süren normların ihlal edildiği durumlarda ortaya çıkan bir deneyimdir (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013, s.207).

Dışlanma, genellikle sebep gösterilmeden, bireyin bir başka birey ya da grup tarafından yok sayılması, dışarıda bırakılması veya göz ardı edilme davranışı olarak tanımlanabilir (Williams, 2007a, s.429).

Dışlanma dinamik bir kavramdır ve bir süreci ifade eder. İnsanı toplumsal hayata bağlayan, entegre eden ve onun bir toplum üyesi olmasını sağlayan ihtiyaçlarının yeterince karşılanmamasıdır (Çakır, 2002, s.83).

Bireylerin birbirlerine karşı çeşitli ödev ve yükümlülüklerinin olduğu ahlaki bir düzen olan toplumdan kopma sürecine dışlanma denir (Şahin, 2010, s.72).

Dışlanma, üretken olmayan ve birliği bozan üyelerin (gruba katkı sağlamadığı halde maliyetli olan) gruptan ayıklanmasını sağlayan bir sosyal kontrol aracıdır (Wesselmann, Wirth, Pryor, Reeder ve Williams, 2013, s.108; Williams, 2009, s.276).

Dışlanma, psikolojik sıkıntılara sebep olabilen kişilerarası bir stres kaynağıdır (Wu, Yim, Kwan ve Zhang, 2012, s.179).

Kişilerarası ilişkilerde taşıdığı önem nedeniyle dışlanma kavramı son zamanlarda ilgi çeken bir konu olmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, bireylerin grup dışında tutulma durumlarını anlatmak amacıyla sosyal dışlanma, sosyal reddedilme ve psikolojik dışlanma olmak üzere üç farklı kavramın kullanıldığı görülmektedir (Soylu, 2010, s.1).

Sosyal dışlanma, sosyal reddedilme ve psikolojik dışlanma olgularının etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma olmasına rağmen, bu kavramların aynı şeyleri mi, yoksa farklı durumları mı açıkladıklarını ortaya koyan çalışma sayısı oldukça azdır (Williams, 2007a, s.429). Bu üç kavramın birbirinden ayrılan ve birbirine benzeyen noktalarına aşağıda kısaca değinilecektir.

### **1.1.1. Sosyal Dışlanma**

Sosyal dışlanma, bireylerin herhangi bir sebepten dolayı toplumsal ve ekonomik hayattan çıkarılması ve bu insanların görmezden gelinmesidir (Hekimler, 2012, s.4). Sosyal dışlanma, toplumda sebepsiz yere ayrıma uğramak olarak ifade edilebilir (Hekimler, 2012, s.5).

Sosyal dışlanma, toplumla bütünleşme sağlayacak ekonomik ve sosyal birtakım haklardan ve kaynaklardan yoksun olmak olarak tanımlanabilir (Durusoy Öztepe ve Ünlütürk Ulutaş, 2013, s.309).

Belirli kesimlerin toplumsal bütünün ve sermaye birikim sürecinin dışında kalması ve ekonomik büyümeye yaptığı katkıdan adil ölçüde yararlanamaması sosyal dışlanmanın odak noktasıdır (Sapancalı, 2005, s.53).

Sosyal dışlanma kişinin temel ihtiyaçlarını karşılayamamasıyla başlayan ve gün geçtikçe toplumla olan bağlarının zayıflayarak kopmasına kadar gidebilen dinamik bir süreçtir (Sapancalı, 2005, s.54).

Sosyal dışlanmada çoğu zaman dışlayan taraf ile dışlanan taraf arasında bir müddet devam eden bir etkileşim veya ilişki vardır. Bu etkileşim veya ilişkinin belli bir noktasına gelindiğinde dışlayan grup ya da birey dışlanan grup ya da bireye artık istenmediğini veya sevilmediğini açık bir şekilde dile getirerek onunla ilişkisini bitirir veya onu grup dışında tutmaya başlar (Koşar, 2014, s.4; Williams, 2007a, s.429).

### **1.1.2. Sosyal Reddedilme**

Sosyal reddedilmede, reddeden birey veya grup reddedilen birey veya gruba açıkça onunla etkileşimde bulunmak istemediğini veya ona eşlik etmek istemediğini söyler. Burada taraflar arasında daha önceden yaşanmış bir etkileşim mevcuttur, fakat bu durum uzun bir zaman boyunca devam etmemiştir (Williams, 2007a, s.429).

Reddedilen kişi kendini sosyal açıdan zarara uğramış, kaybetmiş gibi hisseder ve gelecekte aynı durumun tekrar yaşanmaması için önlemler alır (sosyal ilişkilerden geri çekilme, diğerleri tarafından tekrar dışlanmamak için hangi davranışlardan kaçınması gerektiğini düşünme). Bunların sonucunda kişideki gerginlik, acı hissetme duygusu da artmış olur (Molden, Lucas, Gardner, Dean ve Knowles, 2009, s.415). Eğer kişi reddedilebileceği ihtimalini hissederse, gruba elinden geldiğince daha az katılmaya çalışır, böylece karşındakilere kendisini reddetmeleri için sebep oluşturmuş olmanın önüne geçmiş olacağını düşünür (Baumeister ve Leary, 1995, s.520; MacDonald ve Leary, 2005, s.204).

### 1.1.3. Psikolojik Dışlanma

Bireyin, herhangi bir neden gösterilmeksizin, başkaları tarafından yok sayılması, göz ardı edilmesi ve grup dışında tutulması psikolojik dışlanma olarak açıklanır. Günlük yaşamda insanlar en çok bu dışlanma biçimi ile karşı karşıya gelirler.

Sosyal reddedilme ve sosyal dışlanma durumlarında dışlanan bireye veya gruba karşı dışlayan birey veya grubun olumsuz ve açık bir tepki vermesi söz konusudur. Ancak psikolojik dışlanma sürecinde dışlanan birey veya gruba olumlu veya olumsuz hiçbir şekilde tepki verilmemekte, birey/grup yokmuş gibi davranılmaktadır. Göz temasından kaçınma, selamlaşmalara yanıt vermeme, sessiz muamele gibi davranışlar söz konusudur. Buradaki taraflar arasında çoğu kez dışlanma öncesinde bir ilişki mevcut değildir ve dışlayan taraf dışlanan tarafın varlığından haberdar bile olmayabilir (Williams, 2007a, s.429; Soylu, 2010, s.3).

Psikolojik dışlanmaya maruz kalan birey şiddetle yeni arkadaşlıklar kurma ihtiyacı hisseder, fakat mevcut durumunu iletmemeyeceğine veya yeni arkadaşlıklar geliştiremeyeceğine inanır. Bu sebeplerden dolayı kişi, sosyal ilişkiler konusunda başarısız olduğu düşüncesine kapılır. Bütün bu düşüncelerin içinde, psikolojik dışlanma yaşayan birey, farkında olmadan, çektiği acının şiddetinin artmasına sebep olur (Molden vd., 2009, s.415).

### 1.2. Dışlanma Kavramının Tarihsel Gelişimi

Dışlanma kavramı ilk defa 1960'lı yıllarda Fransa'da ortaya çıkmıştır. Dönemin politikacıları, bürokratları, akademisyenleri ve gazetecileri yoksullardan söz ederken “dışlanmış (les exclus)” sözcüğünü kullanmışlardır. Daha sonra, Chirac hükümeti zamanında, Sosyal İşlerden Sorumlu Devlet Bakanı René Lenoir, ekonomik büyümenin sonuçlarından yararlanamayanları dışlanmış olarak nitelendirmiştir (1974). Buna göre toplumdan dışlanmış olanlar sadece yoksul kişiler değildir: zihinsel engelliler, fiziksel engelliler, çok yaşlı olan kişiler, istismar edilen çocuklar, madde bağımlıları, intihara eğilimi olan kişiler, suçlular, tek ebeveynli aileler, marjinal kişiler, sorunlu aileler, a-sosyaller ve diğer sosyal uyumsuz kişiler olmak üzere yaklaşık olarak Fransa nüfusunun % 10'luk bir bölümü toplumdan dışlanmıştır (Topateş, 2009, s. 122; Sapançalı, 2005, s.59). Anlaşılabileceği gibi,

Fransa'nın siyasi ortamında şekil alan bu kavram, birey ile toplum arasında bir bozulmayı anlatmak amacıyla kullanılmıştır (Geçgin, 2009, s.8).

Sanayileşme ve modernleşme ile beraber giderek etkisi artan gelir farkı ve ekonomik artık değerın eşit olarak paylaşılammaması durumu bu kavramı derinleştirmiştir. Artan sanayileşmeyle beraber yeni sınıflar ortaya çıkmış, dengeler değişmiş ve zengin-fakir gibi ayrımlar yapılmaya başlanmıştır (Hekimler, 2012, s.5).

1970'li yıllar ile beraber bu kavram daha fazla dile getirilirken, aktörlerini sadece ekonomik sistem ve onun dışladığı belli bir alım gücüne sahip olmayanlar değil, maddi yönden sorun yaşamazken farklılıkları veya diğer özellikleri sebebiyle birer tehdit olarak algılanan ya da yeni sistem ve onun koşullarına uyum göstermekte zorlanan kimseler oluşturacaktır (Hekimler, 2012, s.6).

### **1.3. Dışlanmanın Boyutları**

Dışlanma kavramının iç-içe geçmiş ve karşılıklı etkileşim halinde olan farklı boyutları mevcuttur. Bunları mekânsal, siyasal, kültürel ve ekonomik boyut olarak sıralayabiliriz.

#### **1.3.1. Mekânsal Boyut**

Mekânsal dışlanma, birtakım sebepten dolayı kentin belirli mekânlarına erişimde ve mekânlardan yararlanmada sorunların bulunması, engellerle karşı karşıya gelinmesi durumudur. Mekânsal dışlanmanın iç-içe geçmiş iki temel bileşeni mevcuttur. Birincisi, toplumun kişiyi yaşadığı coğrafya veya mekân dolayısıyla dışlamasıdır. İkincisi, kişinin maddi kaynaklara ulaşım imkânlarından bağımsız olarak, yaşadığı coğrafyadaki kamusal hizmetlerin nitelik ve niceliksel seviyeleri nedeniyle toplumsal hayatın içine tam anlamıyla katılamaması durumudur (Alacahan ve Duman, 2011, s.8; Adaman ve Keyder, 2006, s.10).

#### **1.3.2. Siyasal Boyut**

Siyasal dışlanma, kişinin çeşitli nedenlerden dolayı vatandaşlık haklarını tam olarak kullanamaması ve/veya siyasal yaşama katılımının doğrudan ya da dolaylı olarak engellenmesidir. Bu durum engellenen kişilerin kamusal anlamda güvencelerini kaybetmeleri anlamına gelebilir (Adaman ve Keyder, 2006, s.10).

### **1.3.3. Kültürel Boyut**

Ekonomik nedenlerden bağımsız olarak, toplumsal ve kültürel hayata arzulanan şekilde katılamama durumudur. Bulunulan coğrafyadaki çoğunluk grubu referans alındığında, farklı bir etnik kökenden/ırktan gelmek ya da farklı bir dine/mezhebe üye olmak, çoğunluğun dilini rahat konuşamamak veya aksanlı konuşmak, farklı giyim kuşam ya da cinsel tercihler gibi nedenlerden dolayı toplumsal hayatın genelinde yaşanan etkinliklere alınmama, soğuk davranılma, engellerin çıkartılması şeklinde ortaya çıkar (Adaman ve Keyder, 2006, s.10).

### **1.3.4. Ekonomik Boyut**

Emek piyasasının dışına düşmekten dolayı kısa ya da uzun dönemli işsizliklerin yaşanması ve/veya kredi olanaklarından yararlanamama durumudur. Sosyal politikanın iyi işlediği ortamlarda işsiz kalma karşısında emeklilik, işsizlik sigortası veya sosyal yardım mekanizmalarının devreye girmesi ile ekonomik dışlanmanın önüne geçilebilir (Adaman ve Keyder, 2006, s.9).

## **1.4. Dışlanmanın Nedenleri**

Acaba insanlar neden yüz yüze tartışma, alay etme ya da fiziksel saldırıda bulunma yerine psikolojik dışlamayı tercih ederler? Dışlamayı kullanmanın diğer çatışmacı yöntemlere kıyasla bazı avantajları mevcuttur: Dört temel ihtiyaçları eş zamanlı olarak ve şiddetli bir şekilde tehdit edebilir. Ayrıca diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında nispeten daha belirsizdir ve bu yüzden kullanımı kolayca inkâr edilebilir. Örneğin işyerinde, dışlama, ispiyonculara karşı verilen çok yaygın bir tepkidir, çünkü muhtemelen usulsüz bir intikam veya taciz oluşturduğunu kanıtlamak oldukça zordur. Dışlanma, o ortamda bulunan üçüncü şahısların bilgisi olmadan meydana gelebilen gizli bir olaydır. Örneğin bir akşam yemeği sırasında kişi kızgın olduğu diğer kişiye tepkisini sessiz kalarak kolayca gösterebilir ve bu durumu üçüncü kişiler fark etmeyebilir, fakat sözlü veya fiziksel bir saldırıda durum aynı olmaz. Yani dışlamanın nedenlerinden biri, büyük olasılıkla, diğerlerinin gözünde olumlu bir izlenimi korumak için kullanılabilecek en iyi strateji olmasıdır. Diğer önemli nedenler ise kaynak (dışlayan) ve hedef (dışlanan) değişkenleridir. Belirli

özellikleri taşıyan insanlar olaylarla yüzleşmek yerine dışlamaya (kaynak) daha yatkın olabilirler. Bu özelliklerden bazıları şunlardır: düşük yakınlık ihtiyacı, güvensiz bağlanma, inatçılık, kaçınmacı davranışlar. Bazı insanların ise diğerlerine oranla dışlanmaları daha muhtemeldir. Bunlar bazı durumlarda olumsuz kişisel özellikleri (manevi açıdan şüpheli, rahatsız edici çapkın), bazı durumlarda da olumlu özellikleri (daha çalışkan olma, daha başarılı olma) dolayısıyla dışlanırlar (Williams ve Zadro, 2005, s.25-26).

Zadro, Williams ve Richardson (2005) yaptıkları bir araştırmada dışlanma kaynağı olmanın sözlü bir tartışma kaynağı olmaktan daha az caydırıcı bir deneyim olduğunu ortaya koymuşlardır.

Bütün bu anlatılanlara ek olarak, dışlanmanın her zaman kasıtlı veya cezalandırıcı bir amacının olmadığını belirtmek gerekir. Örneğin bir kişi yapması gereken işlerin yoğunluğundan dolayı yanındaki arkadaşıyla ilgilenememiş olabilir ve bunun sonucunda da arkadaşı kendisinin dışlandığı veya önemsenmediği düşüncesine kapılabilir (Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008, s.1349). Yani dışlanma durumunun yaşanması için illa ki bir kasıt gerekmez, bazı durumlarda kişiler kasıtlı olmadan da göz ardı edilebilirler.

### **1.5. Dışlanmanın Tehdit Ettiği İhtiyaçlar**

Williams (2007a, 2009), dışlanmanın farklı boyutlarını tanımlayan, dışlanan kişiler üzerindeki etkilerini açıklayan bir ihtiyaç-tehdit modeli geliştirmiştir. Williams'ın ihtiyaç-tehdit modeline göre, dışlanma insanların dört temel gereksinimini tehdit edebilmektedir. Bunlar: ait olma, olumlu benlik (özsaygı) değerine sahip olma, kontrol ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarıdır. Gerçek ya da olası bir dışlanma ile karşı karşıya kalan bir kişinin bu ihtiyaçlarından herhangi biri, birden fazla ihtiyacı veya ihtiyaçlarının hepsi tehdit altında olabilir (Abayhan ve Aydın, 2014, s.109).

Bunlara kısaca değinmek yararlı olacaktır.

### **1.5.1. Ait Olma İhtiyacı**

Ait olma ihtiyacı, kişilerin çevrelerindeki diğer insanlarla sık sık samimi etkileşim kurma dürtüsünü anlatır (Williams ve Gerber, 2005, s.361) ve ruh sağlığının başlıca unsuru olarak kabul edilir (Ersanlı ve Koçyiğit, 2013, s.751).

Diğer insanlarla olumlu ve tatmin edici sosyal ilişkiler kurma gereksinimi olarak tanımlanan ait olma ihtiyacı en temel insan ihtiyaçlarından biri olarak ele alınmaktadır. Eğer kişi, en azından kendisi için önemli olan diğer insanlarla bağlantı kuramaz ise hem psikolojik olarak hem de fiziksel olarak acı çekecektir. İnsanlar, yaşamlarını esenlik ve huzur içinde sürdürebilmek için çevrelerindeki diğer insanlarla kalıcı, pozitif ve anlamlı ilişkiler kurma ihtiyacını hissederler. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi iki şarta bağlıdır: diğer insanlarla duygusal açıdan tatmin edici ilişkiler kurabilmek ve kurulan ilişkilerde bireylerin karşılıklı olarak birbirlerinin refahını ve iyi oluşlarını gözetmeleri (Baumeister ve Leary, 1995, s.497). Aidiyet duygusu tatmin olmuş bireyde, yabancılaşma ve sosyal izolasyona bağlı olası acı, üzüntü ve yalnızlık duygularının önüne geçilmiş olur. Böylece birey, hem kendini güvende hisseder hem de önemli ve anlamlı olduğunu düşünür (Ersanlı ve Koçyiğit, 2013, s.754).

Bir kişinin diğerleri tarafından dışlanması (psikolojik dışlanma, sosyal dışlanma, sosyal reddedilme), o kişi ile diğerleri arasındaki ilgi ve alakanın kesilmesi anlamına gelmektedir. Dışlanan kişi ile diğerlerinin bağları artık kopmuştur; hiç kimse onu dikkate almaz, onunla ilgilenmez ve ona bakmaz. Kişi tam anlamıyla dışlanmıştır. Böylece, dışlanma olgusu kişinin ait olma ihtiyacını engellemiş olmaktadır, kişi kendini gruba ait hissedemez duruma gelmiştir (Williams, 2009, s.289).

### **1.5.2. Olumlu Benlik Değerine (Özsaygı, Kendine Saygı) Sahip Olma İhtiyacı**

Olumlu benlik değerine sahip olma veya özsaygı ihtiyacı en önemli psikolojik özelliklerden biridir. Ait olma ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarının tatmin edilmesinde büyük bir rolü vardır (Williams ve Gerber, 2005, s.362).

Dışlanma durumu genelde beklenmedik şekilde ve hiçbir açıklama yapılmadan (sessiz kalarak) meydana gelmektedir. Hal böyle olunca dışlanan kişi gördüğü muamelenin sebeplerini aramaya başlar, kendi kendini sorgular ve

diğerlerinin neden onu istemediklerine dair birçok olası düşünce geliştirir. Kişi dışlanma için özniteliklerini dikkate aldığında kendi kendini suçlama, uygun olmayan davranışlar sergileme, aşağılık, bencillik gibi negatif kavramları akla getirecektir. Fakat anlaşmazlığın sebebi açıkça dile getirilmiş olsaydı bu kadar geniş düşüncelere girmeye gerek kalmayacaktı. Çoğu zaman neden gösterilmediği için, dışlanmanın hedefindeki kişiler yaptıkları kötülükleri veya söyledikleri kötü sözleri düşünmeye mecbur bırakılırlar. Kendiyle alakalı bütün bu olumsuz düşünceler arasında boğulan kişi, olumlu benlik değerinde azalma olduğunu hissedecektir. Bu azalma dışlanmanın sebebinin açıkça söylenmiş olduğu durumdaki azalmadan çok daha fazladır (Williams, 2009, s.289). Kişi dışlanmayı diğerleri tarafından sevilmemenin bir sonucu olarak yorumlayacağı için kendine olan saygısı ister istemez azalacaktır (Van Beest ve Williams, 2006, s.918).

Anlatılanlardan da anlaşılabilceği gibi, dışlanmanın hedefindeki kişi, içinde bulunduğu durumun belirsizliğinden dolayı, reddedilmenin nedenlerini dışsal faktörlere bağlamaktan ziyade kendi kişilik özelliklerine yükleme ihtimali daha yüksektir ve diğerleri tarafından takdir edilmeyen özelliklere sahip olma fikrinin özsaygı için bir tehdit unsuru oluşturması şaşırtıcı değildir (Abayhan ve Aydın, 2014, s.109).

### **1.5.3. Kontrol İhtiyacı**

Birçok araştırmacı tarafından, ait olma ve olumlu benlik değerine sahip olma ihtiyaçları gibi, kontrol ihtiyacının da insanın temel ihtiyaçlarından biri olduğu ve bu ihtiyacın engellenmesi durumunda kişide öğrenilmiş çaresizlik, depresyon ve öz yeterlilik duygusunun azalması gibi birçok olumsuz durumun meydana gelebileceği tespit edilmiştir (Kandemir, 2011, s.16).

Kontrol ihtiyacı, insanların içinde bulundukları çevreyi veya ilişkileri kontrol etme dürtüsünü yansıtır (Williams ve Gerber, 2005, s.362).

Sözlü bir atışmada, kişi tartışmanın akışını bir noktaya kadar yönlendirebilir, argümanlarını değiştirebilir, diğerlerini suçlayabilir veya sorgulayabilir, öfkesini çoğaltabilir veya yok edebilir. Aynı şekilde, fiziksel bir kavgada kişi durumu geçiştirebilir, kaçabilir veya karşılık verebilir: Burada kişinin kontrol ihtiyacı engellenmemiştir ve sorunun nereden kaynaklandığını bir şekilde bulabilir.

Sözlü veya fiziksel anlaşmazlığın aksine, dışlanmada kişi dışlanmanın sebebini bulmak için gerekli beceriden yoksundur. Dışlanmanın nedeni açıkça dile getirilmemiştir ve olaya sessizlik hakimdir. Dışlanma tek taraflı bir olgudur; dışlayanlardan herhangi bir karşılık gelmediği için dışlanan kişi onlarla görüşemez, konuşamaz ve tartışamaz. Böyle bir durumda dışlanan kişinin etkileşimi kontrol etme olanağı yoktur ve ne söylerse söylesin, ne yaparsa yapsın karşısındaki kişiyi etkileyemez. Kişi yok sayıldığı için kendine bir muhatap bulamaz, sorun hakkında bilgi edinemez ve olayları yönlendirme imkânından mahrum kalır; yani kişinin kontrol ihtiyacı engellenmiş olur (Williams, 2009, s.289).

#### **1.5.4. Anlamlı Varoluş İhtiyacı**

Anlamlı varoluş ihtiyacı, bireylere hayatlarının anlamlı ve değerli olduğu hissini veren temel psikolojik gereksinimlerden biridir (Williams ve Gerber, 2005, s.362). Varoluşunun bir anlamı olmadığı düşüncesi, şüphesiz, insan için katlanılabilecek bir durum değildir ve bireyi eylemsizliğe yönlendirir. Birçok araştırmacı yaşamın anlamı ve psikolojik iyi oluş arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu bulmuşlardır. Varoluşlarında anlam bulan kişiler, bulamayanlara göre daha az strese maruz kalmaktadırlar ve özsaygı düzeyleri daha yüksektir (Sezer, 2012, s.211-222).

Bireyin yaşamını anlamlı bulup bulmaması durumu, onun hayata karşı duruşunu da biçimlendirir. Varlıklarının anlamlı ve değerli olduğunu düşünen insanların zorlu olaylara karşı daha güçlü oldukları, depresif ve zorlayıcı duygularla kolayca baş edebildikleri gözlenmiştir. Ayrıca bu insanların olumlu benlik değerleri ve yaşamdan doyum sağlama ihtimalleri de yüksektir. Kişi, yaşamını ne kadar kötü şartlar altında sürdürürse sürdürsün, hayatına küçücük bir anlam katabiliyorsa yaşamak için bir güç bulabilir (Yüksel, 2012, s.80).

Göz ardı edilmek ve dışlanmak; görünmez olmak, yok olmak (var olmamak), ölmüş olmak, değersiz olmak gibi durumlara benzer ve kişide, varlığının diğerleri için anlamsız ve önemsiz olduğu düşüncesini uyandırır (Williams, 2011, s.34). Dışlanma kavramı, kullanıldığı birçok kabilede sosyal ölüm anlamını taşır (Williams, 2009, s.290), çünkü kişiyi hayatta kalmasını sağlayacak olan sosyal etkileşimlerden koparmaktadır (Wesselman vd., 2013, s.108).

## 1.6. Dışlanmanın Yol Açtığı Tepkiler

Sosyal dışlanma, sosyal reddedilme ve psikolojik dışlanma kavramlarının aynı olguları mı yoksa farklı durumları mı anlattıklarını açıklayan birbirinden farklı görüşler olmasına rağmen, gruptan ayrı tutulmanın kişilerde olumsuz tepkiler ortaya çıkaran, acı ve üzüntü verici bir durum olduğu konusunda araştırmacılar hemfikirdirler (Van Beest ve Williams, 2006; Williams, 2009, s.290).

Bireylerin maruz kaldığı dışlanmanın olumsuz sonuçları sadece dışlanan kişileri etkilemekle kalmaz ve toplumun geneline yayılarak sağlıksız, huzursuz, gelecekte umutsuz nesillerin meydana gelmesine neden olur (Çakır, 2002, s.83).

Dışlanan kişinin temel ihtiyaçlarından biri, birkaçı veya hepsi engellenmiş olabileceğinden, kişinin kendisini hem fiziksel olarak hem de psikolojik olarak kötü hissetmesi kaçınılmaz bir sonuç olacaktır (Williams, 2009, s.288). Diğerleri tarafından yok sayılma, göz ardı edilme kişideki olumlu duyguların azalmasına ve olumsuz duyguların ise artmasına sebep olurken, dışlanan kişi veya kişilerin dışlayan kişi veya kişileri sevmemelerine, onlar hakkında olumsuz düşüncelerine neden olur (Williams, 2009, s.278). Grup dışında tutulma birey için kötü bir deneyimi simgeler, bu yüzden tehdit altında olan temel ihtiyaçlara ek olarak aşırı derecede üzücü olması şaşırtıcı değildir. Kişideki acının şiddeti, kaygı, hüznün ve öfke gibi duyguları ortaya çıkarır (Williams, 2009, s.290).

Dışlanmaya karşı verilen tepkiler üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlardan ilki olan acil aşamada kişinin yaşadığı dışlanma karşısında göstermiş olduğu ilk tepkiler (refleksif, anlık) incelenir. İkinci aşama olan üstesinden gelme aşamasında kişinin karşı karşıya kaldığı durumun içinden çıkabilmek için gösterdiği davranışlar ele alınır. Ve son aşama ve en ağır olan pes etme (boyun eğme) aşamasında ise kişinin uzun süre dışlanmaya maruz kalması sonucunda ne gibi davranışlar sergilediği araştırılır (Williams ve Nida 2011, s.71; Williams, 2007b; Williams, 2009, s.280). Dışlanmanın neden olduğu tepkiler de buna göre ve zaman içinde ortaya çıkış anlarına göre refleksif (anlık) tepkiler, kısa vadede ortaya çıkan tepkiler ve uzun vadede ortaya çıkan tepkiler olmak üzere üç başlık altında ele alınmaktadır (Williams, 2007a, s.431).

### 1.6.1. Refleksif (Anlık) Tepkiler

Refleksif tepkiler, dışlanma ya da dışlanma tehdidinin yaşandığı anda ortaya çıkan anlık tepkilerdir. Bu anlık tepkilerin ortaya çıkmasında bireysel, durumsal ve ortamsal değişkenlerin etkisi oldukça az olup, herkeste görülen otomatik tepkilerdir (Williams ve Nida, 2011, s.71; Williams, 2007a, s.431; Williams, 2007b, s.236; Williams, 2011, s.37; Van Beest ve Williams, 2006, s.918).

Dışlanmanın etkilerini görebilmek için birey dışlanmanın kasıtlı olduğunu algılamalıdır, eğer kasıtlı olmadığı kanısına varırsa herhangi bir tepki vermeyecektir (Williams ve Gerber, 2005, s.364).

İlk tepkilerin verildiği aşamada, dışlanma kişide bir acı hissi uyandırır ve dört temel ihtiyaçlar olan ait olma, özsaygı, kontrol ve anlamlı varoluş için bir tehdit unsuru oluşturur (Williams, 2007b, s.238; Zadro vd., 2006, s.696; Zadro, Williams ve Richardson, 2004, s.563; Van Beest ve Williams, 2006, s.918). Ait olma ve özsaygı sosyal bağlar kurabilme ve geliştirmeye alakalı ihtiyaçlardır; kontrol ve anlamlı varoluş ise sosyal ilişkilerin yokluğunda ulaşılamayacak ihtiyaçlardır. Grubun dışında tutulma, ilk etapta kişinin öfke, üzüntü ve kaygısını artırır (Williams ve Nida, 2011, s.71), kişide olumsuz düşüncelerin oluşmasına neden olur (Williams ve Gerber, 2005, s.363; Williams, 2007b, s.238).

Araştırmacılar, reddedilmeye maruz kalan bireylerin o anda verdikleri tepkileri ortaya çıkarmak için iki farklı şekilde ölçüm gerçekleştirmişlerdir; fizyolojik ve beyin faaliyetlerine ilişkin ölçümler ve kişisel beyana dayalı ölçümler (Williams, 2007a; Williams, 2009). Her ne şekilde incelenmiş olursa olsun reddedilmek bireyler için itici, istenmeyen, hoş gitmeyen ve acı verici bir deneyimdir (Spoor ve Williams, 2007, s.281).

Eisenberger, Lieberman ve Williams (2003), yaptıkları araştırmada psikolojik dışlanma yaşayan katılımcıların beyin taramalarını incelemişler ve bireylerin fiziksel acı çektikleri zaman faaliyet artışı gözlenen beyin bölgesinde, dışlanma anında faaliyet artışı olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durum dışlanmada hissedilen acının işlevinin fiziksel acıdaki ile benzer olduğunu göstermektedir. Böylece sosyal olarak reddedilen kişinin psikolojik tepkilerinin fiziksel acı çeken kişinin psikolojik tepkilerine benzediğini söyleyebiliriz (MacDonald ve Leary, 2005).

Hissedilen şiddetli acı duygusu kişinin bu olumsuz durumu ortadan kaldırmaya odaklanmasına sebep olur (Spoon ve Williams, 2007, s.282). Dışlanma durumu kişide genel bir tehdit-tepki sistemini tetikler (MacDonald, Kingsbury ve Shaw, 2005) ve böylece birey karşılaştığı tehdit karşısında nasıl bir tepki göstermesi gerektiğini düşünerek yaşadığı acının etkisini hafifletebilir (Spoon ve Williams, 2007, s.282).

Herhangi bir kişi veya grup tarafından kabul edilmeyen birey, ilk etapta reddedilmiş olmanın verdiği acının şiddetiyle üzülür, öfkelenir, endişelenir ve olumsuz düşüncelere kapılır. Fakat biraz kendine gelince olaya müdahale etmesi gerektiğini idrak eder, çünkü ait olma, özsaygı, kontrol ve anlamlı varoluş olan temel ihtiyaçlarından biri, birkaçı veya hepsi engellenmiş durumdadır. Tehdit altında olan temel ihtiyaçlarını canlandırmak için ne gibi bir yol seçmesi gerektiği konusuna kafa yoran kişinin başlangıçta duyduğu acının düzeyi biraz olsun dinmiştir. Kişi bundan sonra içinde bulunduğu koşulları nasıl iyileştirebileceğini düşünmeye başlar ve dışlanmayla mücadele etmeye karar verir.

Bütün bu anlatılanları yapabilmek için kişi, kabul edilmeme durumunu en erken safhada, her şey için geç olmadan fark etmelidir (Williams, 2007b, s.239).

### **1.6.2. Kısa Vadede Ortaya Çıkan Tepkiler**

Bu aşamada dışlanan bireyler dışlanmanın onlar için anlamlı olup olmadığını düşünürler ve eğer önemli olduğuna karar verirlerse engellenen ihtiyaçlarını canlandırmak için harekete geçerler. Burada, ilk tepkilerin verildiği aşamadakinin aksine, ortama ve bireysel farklılıklara bağlı değişkenler oldukça önemli bir rol oynar ve başa çıkma arzusunu arttırabilir veya azaltabilir (Williams ve Nida, 2011, s.71; Williams ve Gerber, 2005, s.366; Williams, 2007b, s.240; Williams, 2011, s.32).

İlk tepkilerin ardından, reddedilen bireyler temel gereksinimlerinin tatmin düzeylerini tekrar arttırmak için harekete geçerler ve bunun için duygusal, fizyolojik, bilişsel ve davranışsal bütün kaynaklarını kullanırlar. Dışlanmadan hemen sonra ortaya çıkan ilk aşamanın acı verici ve üzücü olmasına rağmen ikinci aşamada durumla başa çıkabilmenin birkaç yolu vardır.

İlk olarak kişi, ne gibi bir sebepten dolayı dışlanmış olabileceği konusunu düşünür ve dışlayan kişi veya grubun gerekçesini göz önünde bulundurarak reddedilmeye bağlı duygularını hafifletebilir. Örneğin ortada bir yanlış anlaşılma

meydana gelmiş olabilir veya dışlanmanın sebebi verilmiş bir görevden kaynaklanmış olabilir. Kişinin bu şekilde düşünmesi duygularının yatışmasına ve böylece ihtiyaçlarının tatmin düzeyinin artmasına yardımcı olur. Ayrıca kişi bir dış grup tarafından dışlanmış olabileceğini veya kasıtsız olarak dışlanmış olabileceği ihtimallerini düşünerek kendine yönelmiş olan tehdit algısını azaltabilir. Bazı durumlarda ise dışlanma olumlu bir durum olarak algılanabilir, mesela kişi diğerlerine göre daha üstün olduğu için kabul edilmiyorsa bu durumda dışlanmayı fazla önemsemeyecektir (Williams ve Gerber, 2005, s.365-366).

Gruptan ayrı tutulmanın olası nedenlerini gözden geçiren kişi daha sonra grupta yeniden yer almayı deneyebilir, kaybettiği kontrol gücünü tekrar kazanmaya çalışabilir veya bir şekilde saldırarak intikam almayı düşünebilir. Burada kişinin hangi ihtiyaçlarının en fazla engellendiği göstereceği tepkiler açısından oldukça önemlidir. Eğer kişi aidiyet ve benlik saygısının en çok tehdit edildiğini algılar ise, büyük olasılıkla sosyal konulara daha fazla önem vererek ve diğerleri tarafından takdir edilen davranışlar sergileyerek yeniden gruba dâhil olmaya çalışacaktır (Williams ve Nida, 2011, s.72-73; Williams ve Zadro, 2005, s.22). Bunun için muhtemelen daha fazla uyumlu olmaya gayret gösterecek, grup için daha çok çalışacak, işbirliğinde bulunacak, kişilerarası bağları tekrar kurmayı deneyecek ve yeni hatta alışılmadık gruplara karşı sempati gösterecektir (Williams, 2007b, s.240-241). Fakat kontrol ve anlamlı varoluşun engellendiği daha fazla hissedilirse kişi bu defa saldırgan davranışlara başvurarak varlığını diğerlerine kabul ettirmeye çalışacaktır (Williams ve Nida, 2011, s.72-73). Örneğin çevrelerindeki insanlara karşı, dışlanmanın faili olup olmadıklarına bakmaksızın, daha az yardımsever ve daha fazla saldırgan olurlar (Williams, 2009; Williams, 2007b, s.241). Bu antisosyal davranışlar gelecekte tekrar reddedilmeyle sonuçlansa da, o an için sosyal çevre üzerinde yeniden kontrolü sağlayabilir (Williams ve Nida, 2011, s.73).

Görüldüğü gibi dışlanma, birçok faktörün de etkisiyle (bireysel farklılıklar, ortama bağlı özellikler, cinsiyet, kültür vb.), çeşitli tepkilere yol açabilmektedir: tekrar dâhil olma ve sevilme arzularını yansıtan olumlu sosyal davranışlar, antisosyal ve saldırgan davranışlar, etkisiz davranışlar, kaçınmacı davranışlar bunlardan bazılarıdır (Williams, 2007a, s.445).

### 1.6.3. Uzun Vadede Ortaya Çıkan Tepkiler

Sadece birkaç dakika süren, laboratuvar ortamında veya bilgisayar karşısında oluşturulan, nispeten anlamsız sosyal gruplardan dışlanma deneylerinde bile kayda değer ve tutarlı duygusal ve davranışsal değişiklikler meydana gelebiliyorsa gerçek hayatta meydana gelebilecek sonuçlar kuşkusuz daha dramatik olabilecektir (Williams ve Nida, 2011, s.73).

Uzun vadede ortaya çıkan tepkiler, bireylerin, yakınlarındaki kişi veya gruplar tarafından sürekli olarak ya da tekrarlayan şekilde dışlanmaya maruz kalmaları sonucunda ortaya çıkan tepkilerdir (Williams, 2009, s.302-303).

Bu aşamayla ilgili yapılan çalışmalar halen yeterli sayıya ulaşmamıştır. Elde edilen bilgiler ise uzun süre dışlanmaya maruz kalmış kişilerle yapılan görüşmelerden ya da bu kişilerin anılarının (mektup, günlük vb.) incelenmesinden sağlanmıştır (Williams, 2009, s.303-309; Williams, 2007a, s.442; Williams ve Nida, 2011, s.73; Solak, 2013, s.19).

Dışlanma durumu haftalar, aylar hatta yıllar boyunca devam ederse, dışlanan bireyler dışlanma ile mücadele etmek için gerekli bilişsel ve duygusal kaynaklarını tükenmiş hissedecekler (Williams ve Nida, 2011, s.73) ve kendilerini bir pes etme, yabancılaşma, çaresizlik (acizlik) ve bunalım sürecine girmiş bulacaklardır (Williams, 2009, s.308).

Uzun bir süre boyunca dışlanmayı yaşayan kişi, karşısındaki birey ya da grup tarafından yok sayıldığı, dışlandığı veya reddedildiğini kabul etmekte, diğerlerinin gözünde değersiz olduğuna inanmakta ve varlığının onlar için bir yük olduğunu düşünmeye başlamaktadır (Williams ve Nida, 2011, s.73; Williams, 2007a, s.442). Bu gibi durumlarda kişi için sosyal etkileşim kurmak risklidir, çünkü eğer ileride tekrar reddedilirse tamamen dışlanma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Böyle bir durumu yaşamamak için bireyin bulduğu çözüm sosyal etkileşimlerden kaçınmaktır. Kronik dışlanmada kişi kısa süreli dışlanmada olduğu gibi durumla mücadele etmek istemeyecek ve olanları kabullenecektir. Ait olma arayışı yerine yabancılaşma ve soyutlanmaya razı gelecek, kendini geliştirmeye çalışmaktansa düşük özsaygıyı kabul edecek, kontrol ihtiyacını tatmin etmek yerine çaresizliğini açığa vuracak ve varlığının diğerleri tarafından tanınmasını sağlamaktan ziyade depresif bir hal alacak

ve olası acı verici reddedilmelerden sakınmaya çalışacaktır (Williams, 2007a, s.442-443).

Sürekli dışlanan birey, diğerleri tarafından meydana gelebilecek reddedilmeleri önlemek için yanlış yönlendirmiş olduğu bir çabadan dolayı kendi dışlanmasına sebep oluyor olabilir ve bunun sonucunda yüksek derecede depresyon, intihar düşüncesi, intihar girişimleri, yeme bozuklukları ve diğer psikolojik sıkıntılar bu kişide baş gösterir. Uzun bir süre boyunca dışlanma insanlar için bir yerde sosyal ölüm anlamına gelmektedir (Williams ve Nida, 2011, s.72-73; Williams, 2007b, s.244).

### **1.7. Dışlanmanın Sonuçları**

Diğerleri tarafından dışlanma insanlar için zor zamanları, kişi için önemli olan diğer insanlarla olası iletişim kopukluklarını ve hatta bazı durumlarda ölümü işaret eden çok önemli bir olaydır (Zadro, Williams ve Richardson, 2004, s.567).

Dışlanmanın sonuçlarını inceleyen birçok çalışma mevcuttur ve bu çalışmalarda farklı bilgiler elde edilmiştir. Bazı durumlarda yok sayılma kişideki olumlu sosyal davranışların (prosocial behaviors) artmasına veya azalmasına sebep olabilirken; bazı durumlarda da antisosyal davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olabilir (Chow, Tiedens ve Govan, 2008, s.896; Williams ve Gerber, 2005; Twenge, Baumeister, Tice ve Stucke, 2001, s.1059). Chow ve arkadaşları (2008) yaptıkları bir araştırmada, kişilerin dışlanma karşısında hissettikleri duyguların, gösterecekleri davranışsal tepkilerde büyük öneme sahip olduğunu bulmuşlardır. Özellikle dışlanmaktan dolayı öfke duygusu hisseden kişiler büyük olasılıkla antisosyal davranışlara başvuracaklardır. Örneğin reddeden kişi veya grup hakkında olumsuz düşünmeye başlayacak (hoşlanmama, sevmeme, antipati duyma), onlardan nefret edeceklerdir (Williams, 2009, s.278).

Olumlu sosyal davranışların ortaya çıkması kişinin karşılıklı yardımlaşmanın, desteğin ve sevginin yaşandığı bir topluluğa ait olduğuna inanmasına bağlıdır (Twenge vd., 2001, s.1059; Twenge, Baumeister, De Wall, Ciarocco ve Bartels, 2007, s.56). Reddedilme durumu bireydeki olumlu sosyal davranışların ciddi derecede azalmasına sebep olabilir. Sosyal dışlanmayı yaşayan kişi yardım kuruluşlarına daha az bağış yapmak isteyecek, gelecekte yapılacak olan araştırmalar için katılımcı (denek) olma konusunda isteksiz davranacak, bir kaza esnasında çok

fazla yardımcı olmak istemeyecek ve başkalarıyla işbirliği yapmaktan kaçınacaktır (Twenge vd., 2007, s.56).

Baumeister ve DeWall (2005) yürüttükleri ortak çalışmada, dışlanmanın artışına bağlı olarak, kişinin kendi davranışlarını düzenleme yeteneğinin azaldığını ve bilişsel işlev bozukluklarının ortaya çıktığını gözlemlemişlerdir.

## **1.8. Örgütlerde Dışlanma**

İşyeri, dışlanmanın yaşandığı en önemli sosyal ortamlardan biridir (Fox ve Stallworth, 2005, s.452) ve yapılan araştırmalarda bu durumun hem kurum hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlara yol açabileceği belirtilmiştir (Zhao, Peng ve Sheard, 2013, s.220; Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008, s.1348).

### **1.8.1. Örgütlerde Dışlanma Kavramının Tanımı**

Yapılan bilimsel çalışmalarda, işyerinde dışlanma durumu uluslar ve kuruluşlar arasında meydana gelebilen evrensel bir olgu olduğu tespit edilmiştir. Dışlanma, dışta bırakılma ve görmezden gelinme anlamlarına geldiği için işyerinde dışlanma çalışanın psikolojik sağlığını, davranışlarını ve bazen de performansını etkileyebilecek sosyal etkileşimler kurma şansını azaltır (Zhao, Peng ve Sheard, 2013, s.219).

İşyerinde dışlanmaya birkaç tanım yapacak olursak: İşyerinde dışlanma, çalışanın, diğer iş arkadaşları tarafından görmezden gelinmesi veya dışta bırakılması anlamına gelmektedir (Zhao vd., 2013, s.220). Örgütsel dışlanma, doğrudan göze çarpmadığı için pasif bir saldırganlık şeklidir (Zhao vd., 2013, s.220; Leung, Wu, Chen ve Young, 2011, s.837). İşyerinde dışlanma, mesai arkadaşları tarafından önemsenmeyen ya da göz ardı edilen çalışanların kişisel algıları olarak tanımlanabilir (Leung vd., 2011, s.837). İşyerinde dışlanma bir birey veya grubun bir diğer iş arkadaşıyla bağlantı kurmak için harekete geçmesi gerekirken bunu ihmal etmesidir (Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013, s.206).

Örgütsel dışlanma, genel olarak, çalışanların günlük ve iş hayatlarındaki sorunlarının üstesinden gelebilmek için gerekli olan kaynakları tehdit eden, çalışma hayatına bağlı bir stres etkeni olarak kabul edilir (Haq, 2014, s.1312; Wu vd., 2012, s.182).

İşyerinde dışlanma, çalışanın iş arkadaşları tarafından ihmal edildiği veya yok sayıldığı algısını içeren bir olgudur (Ferris vd., 2008, s.1348).

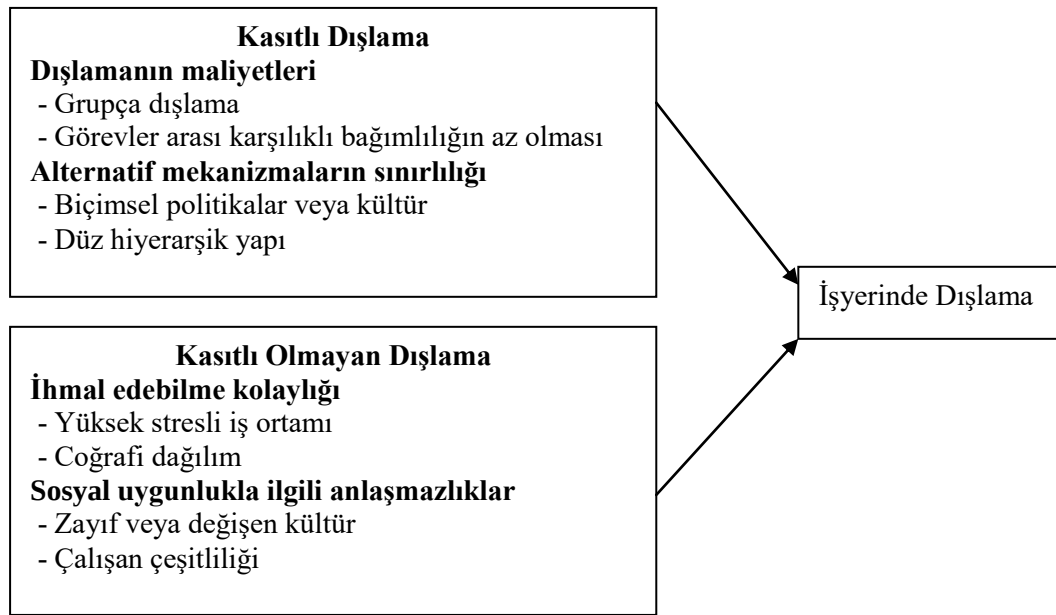
Örgütlerde dışlanma, çalışılan ortamın sosyal kuralları etkileşimi öngördüğü halde, bir çalışanın diğer mesai arkadaşları ve/veya üstleri tarafından kasıtlı veya kasıtsız bir şekilde dışlanarak sosyal etkileşimlerden mahrum bırakılmasıdır (Karabey, 2014, s.55).

Örgütsel dışlanma bir çalışanın diğer bir çalışana karşı soğuk davranışlar (kişi odaya geldiğinde odayı terk etmek, kişinin selamına cevap vermemek vb.) göstererek onda istenmediğine dair bir algı oluşturmaktır (Keklik, Saygın ve Oral Kara, 2013, s.351).

### 1.8.2. Örgütlerde Dışlanmanın Sebepleri

Örgütlerde dışlanma konusunu ele alan araştırmaların büyük çoğunluğu sonuçları üzerine odaklanmıştır; örgütsel dışlanmanın sebeplerini inceleyen çalışma sayısı ise nispeten daha azdır (Robinson vd., 2013, s.209). Bu yüzden Robinson vd. (2013) Şekil 1.1.'den görülebileceği gibi işyerinde dışlanmanın olası nedenlerini ele alan teorik bir model geliştirmişlerdir.

#### Şekil 1.1. İşyerinde Dışlanmanın Örgütsel Nedenleri



**Kaynak:** Robinson vd., 2013, s.211.

Bu modele göre dışlama durumu kasıtlı olarak veya kasıtlı olmadan ortaya çıkabilir. Kasıtlı dışlama iki ana nedene bağlı olarak meydana gelebilir: Dışlama eyleminin diğer yollarla (tartışma, çatışma) kıyaslandığında daha düşük maliyetli olması ve dışlamayla aynı sonuçları doğurabilecek mekanizmaların sınırlı olması. Eğer kişi dışlarken yalnız değilse ve görevler arası karşılıklı bağımlılık düzeyi de düşükse (çalışanlar arası daha az koordinasyon ve iletişime sebep olur) dışlamak kolay ve az maliyetli olacaktır. Çalışılan kurumun kültürü veya biçimsel politikaları aleni çatışmalara olanak vermeyecek şekildeyse ve örgüt yapısı basıksa kişi karşısındakine tepkisini ancak dışlayarak gösterebilir, burada alternatif mekanizmaların sınırlı oluşu ortaya çıkar. Kasıtlı olmayan dışlama ise yine iki ana faktöre bağlı olarak ortaya çıkar: karşısındakini ihmal edebilme (gözden kaçırma) kolaylığı ve sosyal açıdan kabul edilebilir davranışlar konusunda üzerinde anlaşmaya varılmış normların olmaması. Yüksek stresli ve coğrafi açıdan dağılmış bir iş ortamında bir çalışanın iş arkadaşını ihmal etmesi veya gözden kaçırması daha kolaydır. Çeşitli çalışanların olduğu, zayıf ve değişken bir kültürün uygulandığı ortamda sosyal ilişkilerle ilgili normların da olmaması bu konuda herkeste farklı algılamalara sebep olarak kasıtlı olmayan dışlamaların yaşanmasına neden olur (Robinson vd., 2013, s.210-215).

Kotsev (2014, s.20) yaptığı araştırmayla görevler arası karşılıklı bağımlılık ile işgörenlerin dışlama eğilimi arasında nasıl bir ilişki olduğunu araştırmıştır ve bunlar arasında negatif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani örgütlerde görevler arası karşılıklı bağımlılık azaldıkça dışlama artar, tersi durumda ise dışlama azalır.

Wu, Wei ve Hui (2011, s.23) yürüttükleri ortak çalışmayla dışadönüklük ve uyumluluk ile dışlanma arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu, fakat nevrotiklik ile dışlanma arasında ise pozitif bir ilişkinin olduğunu gözlemlemişlerdir. Yani eğer çalışanın dışadönüklük ve uyumluluk düzeyi yüksekse dışlanma ihtimali azalır, fakat nevrotik kişilik düzeyi yüksekse dışlanma ihtimali de artar.

Xu (2012, s.117) yaptığı çalışmada narsistik kişilik özelliği ile örgütlerde dışlanma arasındaki bağlantıyı araştırmıştır. Araştırmacının yaptığı çalışmanın neticesine göre eğer narsist kişi yüksek derecede uzmanlığa sahipse ve eğer çalıştığı takımda amaçlar arası karşılıklı bağımlılık düzeyi de yüksekse bu kişinin dışlanma ihtimali çok az olur. Tam tersi durumda, yani narsist kişi düşük uzmanlık derecesine

sahipse ve takımdaki amaçlar arası karşılıklı bağımlılık düzeyi düşükse kişinin dışlanma ihtimali yüksek olur.

### **1.8.3. Örgütlerde Dışlanmanın Sonuçları**

Araştırmacılar örgütsel dışlanmanın sonuçlarını incelerken genellikle çalışanların performans ve psikolojilerine odaklanmışlardır (Zhao, Peng ve Sheard, 2013, s.219).

Zhao ve arkadaşları (2013, s.224) yürüttükleri çalışmada işyerinde dışlanma ve üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır ve aynı zamanda politik beceri ve proaktif kişiliğin bu ilişkiyi ne yönde etkilediklerini araştırmışlardır. İşyerinde dışlanma davranışı, yüksek politik beceri ve yüksek proaktif kişilik ile birleştiğinde, işyerinde dışlanma ile üretkenlik karşıtı davranışlar sergileme arasındaki olumlu ilişki zayıflamakta, tersi durumda, yani düşük politik beceri ve düşük proaktif kişiliğin varlığı durumunda ise bu ilişki güçlenmektedir.

Leung ve arkadaşları (2011, s.836) yaptıkları araştırmada işyerinde dışlanma ve hizmet performansı arasında negatif yönlü ve dolaylı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar, çalışma arkadaşları tarafından dışlanan bireyin işe bağlılığının azaldığını (doğrudan etki) ve bu durumun da kişinin hizmet performansını olumsuz yönde etkilediğini (dolaylı etki) ortaya koymuşlardır. Ayrıca nevroitik kişiliğe sahip olmanın, işyerinde dışlanmanın işe bağlılığa olan doğrudan etkilerini ve hizmet performansına olan dolaylı etkilerini daha da güçlendirdiği sonucuna varılmıştır.

Balliet ve Ferris (2013, s.298) üç farklı yöntemle gerçekleştirdikleri çalışma ile gelecekteki sonuçlara daha az odaklanan çalışanların (daha fazla odaklanan çalışanlara göre) geçmişte kendilerini reddeden/dışlayan iş arkadaşlarına karşı daha az olumlu sosyal davranışlar sergilemeye yöneldiklerini gözlemlemişlerdir.

Haq (2014, s.1309) yaptığı çalışma sonucunda işyerinde dışlanma ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve işyerinde dışlanma ile iş performansı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda da yüksek psikolojik sermayenin varlığı durumunda bu ilişkilerin daha güçsüz hale geldiklerini ortaya koymuştur.

Wu ve diğerkleri (2012, s.178) yürüttükleri ortak çalışmada işyerinde dışlanma ile iş stresi, duygusal tükenme ve iş ortamındaki depresif ruh hali arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna varmışlardır.

Lustenberger ve Jagacinski (2010, s.283) araştırmaları sonucunda işyerinde dışlanmanın performans ve pozitif ruh halini doğrudan, içsel motivasyonu ise dolaylı olarak negatif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Kişinin iş arkadaşları tarafından dışlanması daha düşük performans sergilemesine ve daha düşük olumlu ruh hali yaşamasına neden olur. Dışlanmadan dolayı kötü bir ruh haline bürünen kişinin içsel motivasyonu da dolaylı olarak düşecektir.

Demirbağ, Yaşbay ve Bilginoğlu (2014, s.180) ilaç sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmada işyerinde dışlanma algısı ile iş-aile çatışmaları ve aile yaşam tatmini arasında ne gibi bir bağlantı olduğunu incelemişlerdir. Yaptıkları  alışma neticesinde işten dışlanma algısı arttıkça iş-aile çatışmalarının da arttığını ve aile yaşam tatmininin ise azaldığını bulmuşlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTLERDE SINİZM

Bu bölümde sinizm kavramı anlatıldıktan sonra örgütsel sinizm kavramı ele alınmıştır ve örgütsel sinizmi oluşturan faktörlere, örgütsel sinizmin türlerine, boyutlarına ve sonuçlarına yer verilmiştir. Son olarak da örgütsel sinizmi yönetme stratejilerine değinilmiştir.

#### 2.1. Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizmi anlayabilmek için öncelikle genel sinizm kavramı üzerinde durmak faydalı olacaktır.

İnsanların yalnızca kendi çıkarlarına önem verdiklerine inanan ve bu yüzden herkesin çıkarıcı olduğunu düşünen kişiyi tanımlayan kelimeye sinik, bu kavramı açıklayan düşünceye ise sinizm denilmektedir (James, 2005, s.1).

Sinizm kelimesinin kökleri M.Ö. 4. Yüzyıldaki sinik okuluna ve eski Yunan siniklere dayanır. Antisthenes ve Sinop’lu Diogenes geçmişteki en önemli siniklerdendir. Sokrates’in yolundan giden Antisthenes aynı zamanda tarihteki ilk siniktir. Bu felsefeciler, en değerli erdemin bireysel akıl olduğunu savunmuşlar ve sürekli çoğunluğun değerlerini eleştirmişlerdir (Mantere ve Martinsuo, 2001, s.4).

Sinizm başlangıçta bir felsefe olarak ortaya çıkmıştır ve zamanla bu felsefeyi savunanların lüksten, normlardan ve kurumlardan kaçınmasıyla şekillenen bir yaşam biçimi haline de gelmiştir (Özen Kutunis ve Çetinel, 2010, s.188). Bir ev yerine bir fıçıda yaşayan Sinop’lu Diogenes’in gündüzleri elinde bir fenerle sokaklarda dolaştığı ve bunu neden yaptığını soranlara dürüst adam aradığı cevabını verdiği rivayet edilir. Bu şekilde sürdürdüğü yaşam tarzı ile Diogenes, sinizmin popüler hale gelmesini sağlamıştır (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s.342). Aslında burada Diogenes’in davranışı sinizmi gayet iyi açıklamakta; dürüst insanın kolayca bulunamayacağı, hatta olmadığı vurgulanmaktadır.

Bir anlayışa göre sinizm kelimesi Yunanca kelime anlamı köpek olan kyon kelimesinden türemiş, bir diğer anlayışa göre ise Atina yakınlarında olan ve Sinik Okulu’nun bulunduğu Cynosarges şehrinden gelmektedir. Sinizm en baştan beri, hem bir yaşam şekli, hem de bir felsefe olmuştur. Sinikler, insanların oluşturduğu geleneklerin doğal olmadığını ve iyi bir yaşamı karakterize eden bağımsızlık ve öz-

yeterlilik için bunlardan mümkün olduğunca kaçınmak gerektiğini düşünürler (Dean vd., 1998, s.342).

Sinizm, düş kırıklığı, engellenme ve umutsuzluk ile simgelenen bir tutumdur ve güvensizlik, hor görme ve tiksindirme kelimeleriyle bağlantılıdır. Sinizmde hüküm süren genel inanç dürüstlük, doğruluk ve samimiyet ilkelerinin bireyin kişisel çıkarlarına hizmet etme uğruna göz ardı edilmesidir (James, 2005, s.1). Sinizm çalışmalarının çoğu sinizmi, bir objeye yönelmiş ve çevredeki faktörlerden etkilenmesi dolayısıyla değişime duyarlı bir tutum olarak tanımlamışlardır (Andersson ve Bateman, 1997, s.450). Genel sinizm, belirli bir nesneye yöneltilmemiş, bunun yerine bir bireyin hayatının çeşitli yönlerine genellenen sinizmdir (Eaton, 2000, s.7). Örgütsel sinizm, kişiler tarafından, çalıştıkları kurumlarına karşı hayal kırıklığı, güvensizlik, kızgınlık, ümitsizlik ve öfke gibi negatif duyguların hissedilmesi olarak tanımlanabilir (Tayfun ve Çatır, 2014, s.348). Sinizm kavramı şüphecilik, kuşkuculuk, itimatsızlık, inançsızlık, karamsarlık ve olumsuzluk gibi kelimelerle yakın anlamlara sahiptir fakat modern yorumuna bakıldığında, çok kusur bulan, zor beğenen, eleştiren kişi anlamları baskındır (Eaton, 2000, s.6-7).

Tokgöz ve Yılmaz (2008, s.285)’a göre sinizm insanların açığa vurulmamış, gizli gayeleri hakkında karamsar, hayal kırıklığına dayalı olarak olayları izah etme tutumudur ve kendi menfaatlerini koruyup arttırmak için araç olarak başkalarına ilgi gösterme, işleri yönetme eğilimidir.

Candan (2013, s.182) sinizmi, bir kişinin toplumla, kendisiyle, örgütlerle ve diğerleriyle ilgili yaşadığı hayal kırıklığı olarak ele almıştır.

Helvacı ve Çetin (2012, s.1476) sinizmi, “başkalarının niyetlerine güvenmeme ve muhatapların gerçek karakterlerini yansıtmamaları inancı” olarak tanımlamışlardır.

Sinik (cynical) kavramı, Longman İngilizce Sözlüğünde (2015), insanların bir şey yapmak için iyi, dürüst veya samimi nedenlerinin olduğuna inanmak istemeyen kişi olarak ifade edilmiştir.

Sinizm konusunda literatürün ülkemizde yeni geliyor olması ve konunun disiplinlerarası bir çalışma alanı olması nedeniyle kavram üzerinde herkesin hemfikir olabileceği bir standarda henüz ulaşamamıştır ve sinizm, sinisizm, knizm ve kinizm gibi farklı kullanımlara rastlamak mümkündür (Gül ve Ağıröz, 2011, s.35). Türk Dil Kurumu’nun Güncel Türkçe Sözlüğünde (2015) sinizme yapılan tanım şudur:

“İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm”. Buradan da anlaşılabileceği gibi Türkçe bir kavram olmayan sinizm kelimesine Türkçe bir karşılık geliştirilememiştir. Özünde insanları çıkarıcı, güvenilmez kabul ettiği göz önünde bulundurularak, sinizm kelimesine Türk Dili’nde, gizli ve kandırarak kötülük yapan ve genelde toplum arasında hissettiği duygularla yansıttığı duyguları, konuşmaları farklı olan, güven vermeyen ve başkasına da güvenmeyen insanlar için kullanılan sinsi kelimesi önerilmektedir (Pelit ve Pelit, 2014, s.74). Siniklerin genel özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Mirvis ve Kanter, 1991, s.50-52):

- Doğru söylememe, kendini olduğundan farklı gösterme ve başkalarının iyi niyetini kötüye kullanmanın insanların tipik özellikleri olduğunu düşünürler,
- İnsanların seçim yaparken yalnız kendilerini düşündüklerine, hareketlerinde tutarlı ve güvenilir olmadıklarına inanırlar,
- Genelde insanların eylemlerinin arkasında gizli güdüler olduğunu varsayarlar,
- Kişi, örgüt, grup ve toplum gibi psikolojik objeleri düşündüklerinde bezginlik, nefret ve bazen utanç bile hissedebilirler,
- İnsanların dürüst olmadıklarına ve samimi davranmadıklarına dair net ifadelerle eleştiride bulunurlar,
- İnsanlar ile ilgili kendi deneyimlerini genelde kendilerine göre yorumlayarak anlatırlar ve bunu yaparken alaycı bir mizah takınırlar.

## 2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizm yalnızca genel olarak toplumu etkileyen bir tutum değildir, aynı zamanda örgütlerde de yaygın olarak görülmektedir (James, 2005, s.1).

Sinizm kavramı bugüne kadar felsefe, din, siyasal bilimler, sosyoloji, psikoloji ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı birçok disiplinlerine konu olmuştur (Kasalak ve Bilgin Aksu, 2014, s.115). Örgütsel davranış alanında ise ancak son zamanlarda bir çalışma odağı haline gelmiştir (Özen Kutanis ve Çetinel, 2010; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.286).

Literatürde en fazla karşılaşılan tanım Dean vd. ’nin yapmış oldukları tanımdır. Dean ve diğerleri (1998, s.345), farklı disiplinlerden beslenen bir kavram olarak örgütsel sinizmi, bireyin çalıştığı kuruma karşı olan olumsuz tutumu olarak

tanımlamışlardır. Genel sinizm, belirli bir objeye yöneltilmemiş, kişinin yaşamının farklı yönlerine yayılmıştır. Oysa örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları kapsayan negatif bir tutumdur (Dean vd., 1998, s.345). Buradan da anlaşılabileceği gibi genel sinizm ve örgütsel sinizm birbirinden yapı bakımından ayrılır. Genel sinizme sebep olarak bireyin kişiliği gösterilirken, örgütsel sinizmde bireydeki sinik tutumların oluşmasına neden olan şeyler örgütsel faktörlerdir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.285). Johnson ve O’Leary-Kelly (2003, s.640-641) de örgütsel sinizmin çalışanların kişiliğinden kaynaklanan bir tutum olmadığını, bu tutumların çalışma ortamındaki deneyimlerden kaynaklandığını ifade etmişlerdir.

Örgütsel davranış alanında dikkat çeken konulardan biri olan örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı kurumun dürüstlükten yoksun olduğuna dair inancı ve çalıştığı kuruma karşı negatif tutumu olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sinizm dürüstlük, içtenlik, adalet gibi temel beklentilerin karşılanmaması sonucu meydana gelmektedir (Brandes, Dharwadkar ve Dean, 1999, s.4’den aktaran Efeoğlu ve İplik, 2011, s.348). Örgütsel sinizm, bir çalışanın kurumuna veya kurumla alakalı bir objeye karşı geliştirmiş olduğu bir tutumdur (Yalçınkaya, 2014, s.109). Örgütsel sinizm, bir kişinin, istihdam edildiği örgüte karşı negatif duygularını, eleştirel ve aşağılayıcı davranışlarını ifade eder (Tağraf, Özkaynar, Yıldız ve Özkan, 2014, 489).

Andersson ve Bateman (1997, s.450) örgütsel sinizmi, kişinin sık sık yanlış yönetilmiş değişim girişimleriyle karşı karşıya kalması sebebiyle gelecekte yapılacak örgütsel değişime karşı kötümserlik ve umutsuzluk tutumu içerisinde olması olarak tanımlamışlardır.

Helvacı ve Çetin (2012, s.1477) örgütsel sinizmi, işgörenlerin örgütün kararlarına inanmamaları, niyetlerine güvenmemeleri ve yöneticilerinin gerçek karakterlerini yansıtmadıklarına inanmaları olarak ifade etmişlerdir.

Özgener ile arkadaşları (2008, s.56) örgütsel sinizmi, bireyin olumsuz duygular, inanışlar ve bunlarla bağlantılı eylemlerinin yanı sıra tecrübeleri neticesinde, çalışılan örgütün dürüst olmadığına ilişkin genel veya özel eleştirel bir eğilimdir şeklinde ifade etmişlerdir.

Yıldız, Akgün ve Yıldız (2013, s.1254) örgütsel sinizmi, işgörenin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği negatif tutumu olarak ele almışlardır.

Özler, Atalay ve Şahin (2010, s.47-48) örgütsel sinizmi, çeşitli sebeplerden dolayı bir bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumlara sahip olduğu durumu anlatmak için kullanmışlardır.

Yıldız (2013, s.869)'a göre örgütsel sinizm bir bireyin çalıştığı kuruma ve onun yönetimine, işlemlerine ve süreçlerine karşı, bu unsurların işgörenin çıkarlarına ters düştüğü düşüncesine dayanan olumsuz tutumdur.

Doğan Kılıç (2013, s.60) örgütsel sinizmi çalışanların yöneticilerine karşı duydukları güvensizlik ve yönetime karşı sergiledikleri olumsuz tavırlar olarak açıklamıştır.

Kasalak ve Bilgin Aksu (2014, s.116) ise örgütsel sinizmin tutumsal bir olgu olduğunu ifade etmişlerdir.

### **2.3. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler**

Örgüt içerisinde sinizmin ortaya çıkmasına sebep olan birçok farklı etkenin bulunduğu görülmüştür, fakat Dean ile arkadaşlarının (1998) düşüncelerine göre örgütsel sinizme sebep olan temel faktör çalışanlardaki kurumun bütünlükten, yani doğruluk, dürüstlük ve içtenlik prensiplerinden yoksun olduğuna dair inançtır.

Örgütsel sinizmin yaşanma sebepleri araştırıldığında, bazı çalışmalarda örgütsel sinizmin bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı, bazı çalışmalarda ise içinde çalışılan örgütün yapısından dolayı çalışanlarda sinizm olduğu anlatılmaktadır.

Sinizmin oluşmasında kişilik ve mizaç özelliklerinin etkili olduğunu savunanlar özellikle aşırı şüpheli, yüksek endişe düzeyi olan, içedönük, düşük liderlik potansiyeline ve istismarcı bir inanç sistemine sahip olan kişilerde sinizmin daha fazla görüldüğünü ifade etmişlerdir. Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık ve makyavelizm gibi kişilik özelliklerinin de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabileceği belirtilmiştir. Kişilik özelliklerinden kaynaklanan sinizmin bireyin hayatının çeşitli yönlerine genellenebileceği ileri sürülmektedir (Özgener vd., 2008, s.56-57).

Sinizmin oluşmasında içinde çalışılan örgütün durumunun etkili olduğunu savunanlar, örgütsel sinizmin psikolojik sözleşme ihlalleri, dengesiz güç dağılımı, işlem adaletsizliği, geleneksel iş değerleri, çok uzun çalışma saatleri, mobbing, etkin olmayan liderlik ve yönetim, küçülme, yeniden yapılanma ve yöneticilerin işten

çıkarılması gibi birçok etkenden kaynaklanabileceğini ileri sürmektedirler (Eaton, 2000, s.8).

Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizme neden olan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt başlık şeklinde ele alınmıştır.

### **2.3.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Bireysel Faktörler**

Örgütsel sinizme neden olan başlıca bireysel faktörler aşağıdaki gibidir:

#### **Cinsiyet**

Balay, Kaya ve Cülha (2013, s.141), Şanlıurfa il merkezinde görev yapan 330 lise öğretmenine uyguladıkları anket çalışması neticesinde cinsiyet ve örgütsel sinizm algısı arasında anlamlı bir etkileşim olmadığını tespit etmişlerdir. Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009), İstanbul'da yer alan 11 otelde çeşitli birimlerde görev yapan 148 çalışanla gerçekleştirdikleri çalışmalarında cinsiyetin örgütsel sinizm üzerinde bir etkisinin olmadığını anlamışlardır. Bunlara benzer yapılan birçok çalışmada cinsiyet faktörünün işgörenlerin örgütsel sinizme ilişkin tutumlarını belirlemede anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Andersson ve Bateman, 1997, s.460; James, 2005, s.97; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.302; Begenirbaş ve Turgut, 2014, s.236; Kalağan ve Güzeller, 2010, s.92). Mirvis ve Kanter (1991, s.59) ise çalışmalarında, erkek işgörenlerin sinizm düzeylerinin kadın işgörelere göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **Yaş**

Genel olarak bakıldığında yaş değişkeni ve örgütsel sinizm tutumu arasında anlamlı bir etkileşim bulunamamıştır (Kalağan, 2009, s.158; Tayfun ve Çatır, 2014, s.347; Begenirbaş ve Turgut, 2014, s.236; Kalağan ve Güzeller, 2010, s.92; Efilti, Gönen ve Ünal Öztürk, 2008, s.288-289; Tükeltürk vd., 2009, s.690; Boyalı, 2011, s.96). Andersson ve Bateman (1997), işyerinde yaşanan sinizmin bazı sebep ve etkilerini araştırmak için 207 uzman ve yönetici pozisyonunda bulunan işgörene uyguladıkları çalışma ile yaş ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını sonucuna varmışlardır. Tokgöz ile Yılmaz (2008, s.301-302) 17 otel işletmesindeki 346 çalışanın genel sinizm ve örgütsel sinizm seviyeleri ile demografik değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemişler ve örgütsel sinizmin yaş

değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını görmüşlerdir. Akman (2013, s.99-100) ise, sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışma sonucunda, örgütsel sinizm düzeyinin yaşa göre farklılaştığını bulmuştur. Şöyle ki; sağlık çalışanlarından 25 ve daha küçük yaşta olanların örgütsel sinizm puanları, 35 ve daha büyük yaşta olanların örgütsel sinizm puanlarından yüksek çıkmıştır. Akman, bu durumu, genç çalışanların beklentilerinin ilk iş yıllarında karşılanmaması sonucunda, bunların kurumlarına karşı olumsuz tutum sergilemeleri ve hayal kırıklığı yaşamaları ile açıklamıştır. Sur (2010, s.57-58), büro çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile örgütsel sinizm ve yaş arasında anlamlı bir fark olduğunu tespit etmiştir. Buna göre çalışanların yaşları arttıkça örgüte karşı gösterdikleri sinizm düzeyi azalmaktadır. Sur, bu sonucun nedenini iş hayatında yeni olan genç çalışanların tecrübelerinin az olması, işlere tam olarak hâkim olmamaları ve çalışmaya yüksek beklentilerle başlamaları sonucunda hayal kırıklığına uğramaları olarak yorumlamıştır.

### **Medeni Durum**

Medeni durum, bireylerin evli ya da bekâr olma durumlarını ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.

Sur (2010, s.55), kamu ve özel kurumlarda görevli büro çalışanlarının genel ve örgütsel sinizm düzeylerini ortaya koymak için bir çalışma yapmıştır ve araştırmaları sonucunda örgütsel sinizmin medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını saptamıştır. Tükeltürk ve arkadaşları (2009, s.690), otel işletmelerinde çalışanların psikolojik kontrat ihlal algıları ve bu algının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini araştırmak için 148 çalışan ile yaptıkları çalışmada medeni durumun örgütsel sinizmi etkilemediğini bulmuşlardır. Begenirbaş ve Turgut (2014, s.236), Eskişehir ve Bursa’da özel ve kamu bankalarında çalışan 275 katılımcıdan anket yoluyla veriler elde etmişler ve bunları analiz ettikten sonra örgütsel sinizmin medeni duruma göre farklılaşmadığına karar vermişlerdir. Bunlara benzer araştırmalar neticesinde medeni durumun örgütsel sinizme anlamlı olarak etki etmediği görülmektedir (Kalağan ve Güzeller, 2010, s.92; Reichers, Wanous ve Austin, 1997; Boyalı, 2011, s.98).

## **Eğitim Durumu**

Yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların eğitim durumu ile örgütsel sinizme yönelik tutumları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Yani çalışanların eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sinizm düzeyinin de yükseldiği görülmüştür (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.283; Akman, 2013, s.100). Tokgöz ile Yılmaz (2008, s.300) bu anlamlı farklılığın özellikle ilköğretimden mezun olan çalışanlar ile lisansüstü eğitimi bitiren çalışanlar arasında olduğuna dikkat çekmişlerdir. Öte yandan örgütsel sinizmin eğitim durumuna göre farklılaşmadığına dair çalışmalar da mevcuttur (Andersson ve Bateman, 1997, s.460; James, 2005, s.97; Helvacı ve Çetin, 2012, s.1493; Begenirbaş ve Turgut, 2014, s.236; Efilti vd., 2008, s.289; Sur, 2010, s.55-56; Boyalı, 2011, s.97). Mirvis ve Kanter (1991) ise çalışmalarında çalışanların eğitim düzeyinin daha düşük olması durumunda örgütsel sinizm tutumlarının daha da arttığını bulmuşlardır.

## **Gelir**

Efilti ve arkadaşları (2008, s.289) tarafından yönetici sekreterlerinin örgütsel ve kişisel sinizm düzeylerinin analiz edilmesi için yapılan çalışma neticesinde örgütsel sinizmin gelir durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Boyalı (2011, s.99) da yaptığı çalışma sonucunda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin gelir durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını bulmuştur. Mirvis ve Kanter (1991, s.58), gelir düzeyi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin geliri yüksek olan bireylere göre daha yüksek olduğunu bulmuşlardır.

## **Hizmet Süresi**

Hizmet süresi, işgörenin çalıştığı işte ne zamandan beridir çalıştığını gösteren kavramdır. Çalışanların örgütsel sinizm düzeyi ve hizmet süresi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. İşgörenlerin kurumda çalıştıkları süre arttıkça kuruma karşı geliştirdikleri örgütsel sinizm düzeyi azalmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010, s.90-93; Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.300). Örgütsel sinizmin bazı boyutları ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Kalağan, 2009, s.160; Efilti vd., 2008, s.289; Tükeltürk vd., 2009, s.690; Boyalı, 2011, s.99). James (2005, s.62) ise yaptığı çalışma neticesinde örgütsel

sinizm ve hizmet süresi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu bulmuştur, fakat bu ilişkinin düzeyinin düşük olduğunu belirtmiştir.

### **2.3.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler**

Örgütsel sinizmin öğrenilmiş bir durum olduğunu savunan yaklaşıma göre, örgütsel sinizmin oluşmasında örgütsel faktörler etkilidir. Bunlar; örgütlerde örgütsel desteğin giderek azalması, adaletsiz davranışların gün geçtikçe artması, örgütsel politika, uzun çalışma saatlerinin olması, psikolojik sözleşme ihlallerinin yaşanması, liderlerin etkin ve adaletli davranışlar göstermemesi olarak sıralanabilir. Burada en fazla öne çıkan örgütsel faktörler açıklanmıştır.

#### **Örgütsel Adaletsizlik**

Genel olarak adalet kavramı, bir hareketin veya davranışın adalete uygunluğunu, doğruluğunu ve kişilerin dürüstlüğüne anlatmak için kullanılır. Örgütsel alanda ise örgütsel adalet kavramı, örgütlerle ilgili olarak yöneticilerin adil davranma durumunu ifade etmek için kullanılmaktadır (Colquitt, 2001, s.386). Örgütsel adalet, örgüt içindeki ödüllerin, ücretlerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, buna benzer kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl iletilildiğinin çalışanlarca algılanma biçimidir (Baz, Kaya ve Savaş, 2011, s.74).

James (2005) tarafından yapılan araştırmada, örgütsel sinizmin işgörenlerin adalet algılarından etkilendiği belirlenmiştir. Çalışanların adalet algısı azaldıkça örgüte yönelik sinizm düzeylerinde artış meydana gelmektedir. Özen Kutanis ve Çetinel (2010, s.194), bir devlet üniversitesinde çalışan 20 akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre adaletsizlik algısının örgütsel sinizme neden olduğunu tespit etmişlerdir. Tokgöz (2011, s.378), bir hizmet işletmesinde çalışanlardan elde ettiği verilerle örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm üzerinde etkili olup olmadığını incelemiş ve bu ikisi arasında ters yönlü, kuvvetli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yapılan diğer bilimsel araştırmalar neticesinde örgütsel adaletsizlik ve örgütsel sinizm tutumu arasında pozitif yönlü bir etkileşimin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Efeoğlu ve İplik, 2011, s.343; Çetin, Özgan ve Bozbayındır, 2013, s.1; James, 2005, s.97).

## **Psikolojik Sözleşme İhlali**

Örgütler ile içerisinde bulunan çalışanları arasındaki gayri resmi, karşılıklı, örtülü ve yorumlayıcı beklentiler, yükümlülükler ve vaatler olarak tanımlanan psikolojik sözleşmenin kurumca ihlal edildiğine dair çalışanda oluşan algılama, bir hayal kırıklığına sebep olarak bu kişide sinik tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olur (Özgener vd., 2008, s.57).

Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanların, örgütlerinin kendilerine verdiği sözlerden veya ima ettiği yükümlülüklerden birini veya birkaçını yerine getirmediğini algıladıklarında/düşündüklerinde ortaya çıkar (Morrison ve Robinson, 1997, s.231).

Johnson ve O’Leary-Kelly (2003, s.629), psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sinizmin oluşmasında büyük bir etken olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yaptıkları çalışma neticesinde çalışanın, işverenin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği yönündeki algısı arttıkça örgüte yönelik sinizminin de arttığını bulmuşlardır.

Karacaoğlu Aslan ve Boylu (2014, s.33), Ankara’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 390 kişilik katılımcı grubuna uyguladıkları anket sonucunda örgütsel sinizm ve psikolojik sözleşme ihlali arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yani otel çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlal algıları arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de arttığı anlaşılmıştır.

Tükeltürk, Perçin ve Güzel (2009) örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ile sinizm arasındaki ilişkiyi incelemişler ve psikolojik kontrat ihlalleri ile sinizm tutumu arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Buna göre psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini algılayan çalışanlar daha fazla sinik tutumlar göstereceklerdir.

Üçok ve Torun (2014, s.246) çalışmalarında yaptıkları korelasyon analizleri sonucunda çalışanların psikolojik sözleşme ihlali algıları ile sinik tutumları arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Çetinkaya (2014, s.193) da çalışanlardaki örgütsel sinizm düzeyi ve psikolojik sözleşme ihlali algı düzeyi arasında düşük düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

## **2.4. Örgütsel Sinizmin Türleri**

Önceki çalışmalar gözden geçirildiğinde, örgütsel sinizmin genelde kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, işgören sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve meslek sinizmi olmak üzere beşe ayrıldığı görülmektedir.

### **2.4.1. Kişilik Sinizmi**

Kişilik sinizmi doğuştan gelen, değişmez bir kişilik özelliğidir ve genelde insan davranışlarını olumsuz algılayan tek sinizm türüdür. Burada kişi diğerlerini küçümser, hor görür, onlara tepeden bakar ve saygısız bir şekilde davranır. Böyle eylemlerde bulunan kişi diğerleriyle aralarında zayıf bağların oluşmasına sebep olur (Abraham, 2000, s.270). Kişilik sinizmi, bir kişinin çevresindeki diğer insanlara güvenmemesi, onlardan hazzetmemesi ve onları karalamasıdır (Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014, s.90). Kişilik sinizminde ağır basan genel düşünce; dünyanın, suçları görmezden gelen, dürüst olmayan, kendinden başkalarını önemsemeyen ve sosyal etkileşimlerden hoşlanmayan bencil insanlarla dolu olduğu inancıdır. Bu sebeple, kişilik sinizmini benimsemiş olan bireyler güçlü bir güvensizlik duygusu yaşarlar. Bu aşırı güvensizlik sonucunda da duygu ve davranışlarını öfkelenerek, kızarak, üzülen ve hile yaparak gösterirler (Abraham, 2000, s.270-271). Burada kişi çevresindeki insanlara karşı düşmanca davranışlar sergiler ve kendisine karşı gösterilen olumlu davranışlara dahi kuşku ile yaklaşır bunları sorgular (Sur, 2010, s.18).

Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki farka bakılacak olursa; kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanır, örgütsel sinizm ise bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olan örgütsel faktörlere bağlıdır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.285). Kişilik sinizmi bazı çalışmalarda genel sinizm olarak da ifade edilmiştir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008, s.289).

### **2.4.2. Kurumsal/Toplumsal Sinizm**

Kurumsal ya da toplumsal sinizm, bir ülkedeki kişilerin kendi kurumlarına ve yönetimlerine itibar etmedikleri zaman ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir türüdür (Abraham, 2000, s.271) ve birey ile toplum arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali

olarak görülür (Mirvis ve Kanter, 1991, s.59). Psikolojik sözleşmenin ihlali inanç ya da güven kaybı ile sonuçlanır. Bunların neticesinde bireyler kendilerini haksızlığa uğramış hissederler, diğerlerine olan inançlarını sorgularlar ve sisteme olan güven duygusunu kaybederler (Özgener vd., 2008, s.58). Kurumsal/toplumsal sinizm, bir kişinin kurumlardan/toplumdan yüksek beklenti içindeyken bu beklentilerinin karşılanmaması sonucu hayal kırıklığı ve ihanet duygularını yaşamasıdır (Karadağ vd., 2014, s.90). Toplumsal sinizm, çalışanların kurumlarına daha çok bağlanmalarını ve daha mutlu olmalarını sağlamaktadır. Çünkü toplumsal sinizm yaşayan kişilerin iş ortamındaki beklentileri daha gerçekçi ve azdır. Bunların abartılı derecede beklentileri olmadığından iş hayatında stresin neden olduğu hayal kırıklığı daha az olumsuzluğa yol açar. Toplumsal sinizm yaşayan bu kişiler genelleme yaparlar ve iş yerlerinde de hayal kırıklığı yaşayacaklarını düşünürler. Bu yüzden örgütlerinde meydana gelen en küçük olumlu olay bile onların motivasyonlarını yükseltir, örgütlerine karşı olumlu ve umutlu bir tutum geliştirmelerini sağlar (Abraham, 2000, s.287).

#### **2.4.3. İşgören Sinizmi**

İşgören sinizmi, bir çalışanın örgütüne, yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve diğer objelere karşı engellenme, güvensizlik, hayal kırıklığı gibi duygular nedeniyle takındığı olumsuz tutumdur (Cartwright ve Holmes, 2006, s.200). İşgören sinizmi genelde büyük şirketlerde örgütleri, üst yönetimleri ve çalışma ortamındaki diğer objeleri hedef alır ve bunlara karşı küçümseme, hüsrana ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguları bünyesinde barındırır. İşgören sinizminde eşit olmama duygusuna vurgu yapılmaktadır. Eşitsizlik duygusuna sebep olan şey işgören ve işveren arasında olduğu farz edilen ve eşitlik, adalet ve tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ile resmi sözleşmenin ihlal edilmeleridir (Abraham, 2000, s.272).

İşgören sinizmi; iş yoğunluğu, kişisel gelişme programlarının eksikliği, uzun süren çalışma saatleri, etkili olmayan liderlik ve yönetim, kurumdaki yeni görevler, örgütlerin küçülmeye gitmeleri, yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin ortadan kaldırılması sonucunda ortaya çıkmıştır (Cartwright ve Holmes, 2006, s.201).

#### **2.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi, başarısızlıkla sonuçlanan değişim çabalarına karşı bir tepkidir ve burada gelecekteki çabaların başarısı konusunda da kötümserlik hâkimdir. Değişim için gösterilen çabalar başarısızlıkla sonuçlanınca, çalışanlar kendilerini duygusal olarak aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissederler. Kişilerde değişim ajanlarının tembel ve beceriksiz oldukları inancı hüküm sürer (Abraham, 2000, s.272). Bu durum genelde yöneticilerin, değişikliğin çalışanlar açısından bir avantaj olacağını önceden dile getirdikleri zamanlarda ortaya çıkar. Bunu duyan işgörenler bir beklenti içine girerler ve çabalar neticesinde bu beklentinin karşılanmadığını görünce de kendilerini kandırılmış hissederler, umutsuzluğa kapılırlar ve artık değişim çabalarına karşı negatif tutumlar takınırlar, değişime gönülsüz yaklaşırlar. Örgütsel değişim sinizmi, değişim çabalarının sık sık başarısızlıkla sonuçlanmasından dolayı, örgütte değişimi gerçekleştiren lidere olan güven kaybıdır (Reichers vd., 1997, s.49-50).

Örgütsel değişim sinizmi, çalışanların iş ortamındaki durumlar hakkında söz sahibi olmamalarından ve örgütlerindeki işleyiş bozukluğundan dolayı meydana gelir (Abraham, 2000, s.276).

#### **2.4.5. Meslek/İş Sinizmi**

Meslek ya da iş sinizmi, kişinin mesleğine güven duymaması ve saygısını yitirmesi sonucu mesleğini küçümsemesidir (Karadağ vd., 2014, s.90; Arslan, 2012, s.16). Bu örgütsel sinizm biçimi polis sinizmi ile ilgili çalışmalar neticesinde ortaya çıkmıştır (Özgener vd., 2008, s.59). Kişi, yaptığı işin bunaltıcı olduğunu, ödüllendirici olmadığını ve çabaya değmediğini düşünür. Ayrıca kişi işine karşı duygusuz, umursamaz, vurdumduymaz ve baştan savma tavırlarını takınır (Abraham, 2000, s.273). Mesleki sinizm genellikle hizmet sektöründe çalışanlarda daha fazla görülür ve rol belirsizliği ve kişi-rol çatışması ile ilişkilendirilir (Dean vd., 1998, s.343-344).

Meslek sinizminin kaynaklarından biri olarak gösterilen kişi-rol çatışması, kişinin değerleri ve örgüt arasında ortaya çıkan çatışmadır. Veznedarlık, çocuk bakıcılığı, sekreterlik, hemşirelik gibi mesleklerde çalışanlardan gerçek duygularından arınarak, işin gerektirdiği gibi davranmaları istenir ve beklenir, bu

durum ise çalışanlarda bir süre sonra tükenmişliğe neden olur (Abraham, 2000, s.273).

Meslek sinizminin bir diğer kaynağı da rol belirsizliği-rol çatışmasıdır (Delken, 2004, s.16). Hizmet sektöründe çalışanlar müşterilerle sürekli stresli bir ilişki içindedirler. Müşterilerle stresli ilişkiler, çalışanların kendilerini duygusal yönden zorlanmış, fiziksel yönden ise tükenmiş hissetmelerine neden olur ve tüm bunları yaşayan çalışanlar en sonunda işi bırakmaya karar verirler. Hemşireler, polisler, hava yollarındaki yardımcı uçuş personelleri gibi çalışanlar, hakaret duyma, başarısızlıkla nitelendirilme ve reddedilmeye benzer davranışlarla sık sık karşılaşmaktadırlar. Bu durum ise çalışanların sosyal yeteneklerini engellemekte ve onları tükenmişlik durumuyla karşı karşıya getirmektedir (Abraham, 2000, s.273).

Meslek sinizmi ile örgütsel sinizm arasındaki fark; meslek sinizmi çalışmanın içeriği ile ilgiliyken, örgütsel sinizm çalışma koşulları ile alakalıdır (Delken, 2004, s.16).

## **2.5. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Dean ve arkadaşlarına (1998, s.345) göre örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

- Kurumun dürüst olmadığına dair bir inanç,
- Kuruma karşı olumsuz (negatif) bir duygu,
- Bu duygu ve inançlarla tutarlı olarak kuruma yönelik aşağılayıcı ve eleştireci davranışlar gösterme eğilimi.

İşgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarının düzeyleri bahsedilen bu üç boyuttan biri ya da birkaçıyla ortaya çıkabilir. Örgütsel sinizm tutumunun inanç, duygusal ve davranış boyutları kapsamında incelenmesi, inançlar ve duygularla başlayan ve daha sonra davranışa dönüşmesi olası olan sürecin ortaya çıkmasında önemlidir (Sağır ve Oğuz, 2012, s.1096).

### **2.5.1. İnanç (Bilişsel) Boyutu**

Örgütsel sinizmin inanç boyutunda kurumun ve burada çalışanların dürüstlükten yoksun olduğuna dair inanç vurgulanmaktadır (Dean vd., 1998, s.345). Bu inanç ise hor görmek, kınamak ve öfke duymak gibi negatif duygularla ortaya

çıkar. Bu yönüyle sinizm, insan güdülerinin ve davranışlarının iyiliği ve samimiyetine ilişkin duyulan inançsızlık eğilimidir. Sinik çalışanlar adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkelerin yokluğu sebebiyle örgütlerinin, uygulamalarıyla, kendilerine ihanet ettiklerine inanırlar (Özgener vd., 2008, s.56) ve örgütsel kararların arkasında gizli güdülerin olduğunu düşünürler (Özen Kutanis ve Çetinel, 2010, s.188).

Çalıştıkları kurumda sinik tutumu olan bireylerin sahip oldukları inançlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Dean vd., 1998, s.345-346):

- Örgütteki uygulamaların ilkelere dayalı olmadığına inanırlar.
- Örgütün hazırladığı resmi beyannameleri ciddiye almazlar.
- Örgütteki insan davranışlarının istikrarsız ve güvenilmez olduğunu düşünürler.
- Örgütteki bireylerin yalan, dolan ve hile gibi davranışlara başvurabileceklerine inanırlar.
- Örgüt içindeki ilişkilerin kişisel çıkarlara bağlı olduğunu düşünürler.

### **2.5.2. Duygusal (Duyuşsal) Boyut**

Duygusal boyutta sinik işgörenler, çalıştıkları kurum hakkında sadece negatif inanışları olan kişiler değil, bunun yanında kuruma yönelik negatif duygular besleyen bireyler olarak da görülmektedir (Dean vd., 1998, s.346). Yani burada sinik çalışanlar örgütle alakalı olumsuz durumlara inanırken aynı zamanda da bu olumsuzlukları hissederler.

Örgütsel sinizmin duygusal boyutunda, örgütlerdeki bireyler saygısızlık yapmak, sinirlenmek, hiddetlenmek, gerilmek ve sıkıntı, endişe ve utanç duymak gibi kuvvetli duygusal tepkiler gösterebilirler (Abraham, 2000, s.269; Karacaoğlu ve İnce, 2012, s.79). Örneğin, sinik çalışanlar kurumlarına karşı aşağılama ve kızgınlık duygusu hissedebilirler ve ayrıca kurumlarını düşündüklerinde bezginlik, nefret ve bazen utanç bile yaşayabilirler (Dean vd., 1998, s.346).

Güncel örgütsel sinizm kavramında kendini beğenmişlik duygusu da yer alır. Çünkü sinizm tutumuna sahip olan kişiler, kendilerinin diğerlerine göre daha bilgili ve akıllı olduklarını veya doğru işler yapma konusunda üstün kavrama kabiliyetine sahip olduklarını düşünürler (Brandes ve Das, 2006, s.237).

### **2.5.3. Davranış (Davranışsal) Boyutu**

Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranışsal boyutta sinik işgörenler örgüte karşı negatif ve çoğu zaman aşağılayıcı davranışlara meyletmektedirler (Özgener vd., 2008, s.56) ve kurum içinde gelişen olaylar hakkında geleceğe yönelik karamsar tahminler yapma eğiliminde olabilirler (Dean vd., 1998, s.346). Örgüte yönelik sinik davranışlar içinde en göze çarpanı örgütü hedef alan güçlü eleştirici ifadelerdir. Bu ifadeler farklı şekillerde olabilir, fakat en açık ifade şekli örgütün içtenlik ve dürüstlükten yoksun olduğu inancının dile getirilmesi ve sık kullanılan iğneleyici mizahtır (Özen Kutanis ve Çetinel, 2010, s.189). Burada sinik işgörenler, çevrelerine örgütle ilgili olumsuz bilgiler aktarabilirler, şikâyetle bulunabilirler ve güçlü eleştiriler yapabilirler (Dean vd., 1998, s.346).

Örgütlerde sinik davranışlar sadece sözlü olarak değil, sözlü olmayan eylemler ile de göz önüne serilebilir. Örneğin, sinik çalışanlar birbirleriyle anlamlı bir şekilde bakışabilirler, alaycı ve küçümser bir tavırla gülüşebilirler (Brandes ve Das, 2006, s.240).

Sinik çalışanları diğer çalışanlardan ayıran belirgin özellikler mevcuttur. Bunlar devamlı olarak durumlarından şikâyet ederler, örgütlerini ve iş arkadaşlarını küçümseyen tavırlar sergilerler, kötümser ifadeler kullanırlar, başarısızlıklar karşısında hemen hayal kırıklığı yaşarlar ve örgütleri tarafından aldatıldıklarını düşünürler (Abraham, 2000, s.270).

## **2.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizmin ortaya çıkardığı sonuçlar incelendiğinde çalışanlar ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olduğu göze çarpmaktadır.

### **2.6.1. Örgütsel Sinizmin Bireysel Sonuçları**

Çalışanlar, beklentilerinin karşılanmaması sonucunda, örgütlerine yönelik sinik tutumlar geliştirirler (Mirvis ve Kanter, 1991). Bu durum ise bir süre sonra çalışanlar için çeşitli psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçların meydana gelmesine neden olur.

Örgütsel sinizmin çalışanda yol açtığı psikolojik etkiler sinirsel ve duygusal bozukluklar olarak ortaya çıkar ve kişide depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı yaşama, öfke duyma, dargınlık, hiddetlenme, gerilim, endişe gibi durumlar meydana gelebilir. Ayrıca kişide psikosomatik ve somatik şikâyetlerin yaşanması da muhtemeldir (Costa, Zonderman, McCrae ve Williams, 1986, s.283-285).

Örgütsel sinizm çalışanın vücut esenliğini de olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışmalarda sinizmin, “sinik düşmanlık” olarak bilinen fiziksel ve psikolojik durumlar üzerindeki etkilerinin de araştırıldığı görülmektedir. Sinik düşmanlık, kişide kalp ve damar hastalıklarının oluşmasına neden olarak yaşam süresini etkileyebilir. Ayrıca bazı çalışmalarda sinik düşmanlığın sosyal destek eksikliğine yol açabileceği, bu durumun ise kalp ve damar rahatsızlıkları riskini arttırabileceği dile getirilmiştir (Eaton, 2000, s.7).

Örgütsel sinizmin sigara kullanma, ortalamanın üzerinde bir kiloya sahip olma, alkol alma gibi davranışlarla bağlantılı olduğu ifade edilmiştir (Brandes, 1997’den aktaran Pelit ve Pelit, 2014, s.102).

## **2.6.2. Örgütsel Sinizmin Örgütsel Sonuçları**

Örgütlerde sinik çalışanların işteki verimliliklerinin düştüğü, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin azaldığı ve örgütsel bağlılıklarının da zayıfladığı araştırmalar sonucunda gözlenmiştir (James, 2005). Tüm bu bulgular örgütsel sinizmin, örgüt açısından istenmeyen sonuçları olan bir tutum olduğuna işaret etmektedir (Çetinkaya, 2014, s.68).

### **İş Tatmininin Azalması**

İş tatmini, insanların yaptıkları işleri ve işlerinin farklı yönleriyle ilgili olarak neler hissettikleri ve düşündükleriyle ilgili bir kavramdır (Boyalı, 2011, s.1).

Kılıç (2013, s.81), ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir çalışma yapmıştır ve çalışmasının neticesinde örgütsel sinizm düzeyi ile iş tatmini arasında orta düzeyde, negatif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu sonuca göre, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Boyalı (2011, s.101), örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmak için Karaman’da

bulunan 90 banka görevlisi üzerinde bir çalışma yapmıştır. Banka çalışanlarından topladığı verilerin analizi sonucunda ise örgütsel sinizm ve iş tatmini arasında ters yönlü ve anlamlı bir etkileşim olduğunu bulmuştur. Abraham (2000, s.274,281) da örgütsel sinizm ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu sonuçları destekleyen başka çalışmalar da mevcuttur (Eaton, 2000, s.12; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, s.638; Reichers vd., 1997, s.52).

### **Örgütsel Bağlılığın Azalması**

Örgütsel bağlılık, bir kurumda çalışan kişinin kendisini o kuruma ait hissetmesi ve o kurumdan ayrılmak istememesi ile alakalıdır (Baz vd., 2011, s.73). Örgütsel bağlılık, çalışanların kendi amaçlarını örgütün amaçları ile bütünleştirmeleridir. Kurumda kalma veya ayrılma eğilimlerinin önemli belirleyicilerindendir ve çalışan ile örgüt arasındaki uyumun bir göstergesidir (Ahmadi, 2014).

Türköz, Polat ve Coşar (2013, s.285) üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki 371 çalışandan veri toplamışlar ve bu verileri analiz etmişlerdir. Yaptıkları analizler sonucunda ise örgütsel sinizm algılamalarının örgütsel bağlılık değişkenini olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Altınöz, Çöp ve Sığındı (2011, s.312) Ankara’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden dört ve beş yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ölçeği uygulamışlar ve analizler sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü ve kuvvetli bir ilişkiye rastlamışlardır. Buradan da anlaşılabileceği gibi sinik tutum gösteren çalışanlar diğer çalışanlara göre daha az örgütsel bağlılık hissedebilirler. Sinizm düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi azalacaktır. Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki anlamlı ve negatif yönlü ilişkinin varlığı farklı araştırmalar ile desteklenmiştir (Özgan, Külekçi ve Özkan, 2012, s.203; Yıldız, 2013, s.871; Abraham, 2000, s.275,281; Eaton, 2000, s.12; Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003, s.638).

### **Tükenmişlik**

Tükenmişlik, çalışanların yaptıkları iş nedeniyle kendilerini aşırı derecede hem duygusal hem de fiziksel olarak yıpranmış hissetmeleridir (Üçok ve Torun, 2014, s.233).

Johnson ve O’Leary-Kelly (2003, s.643) yaptıkları çalışma ile örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Alan ve Fidanboy (2013, s.174) örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemek için Ankara ilinde, bilişim sektöründe çalışan 45 kişiden veri toplamışlar ve çalışanların örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Üçok ve Torun (2014, s.245), çalışanları yıpratıcı bir olgu olan tükenmişlik üzerinde örgütsel sinizmin etkili olup olmadığını araştırmak için kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan 203 kişilik katılımcı bir gruba anket uygulamışlardır. İncelemeleri sonucunda örgütsel sinizm ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **Yabancılaşma**

Yabancılaşma, bir insanın hayatını, insanın özüne uymayan bir hayat tarzına ya da insanın doğasına aykırı bir yaşam şekline dönüştürmesidir. Yabancılaşma, kişinin işinden, çevresinden veya özünden ayrılması, uzaklaşması anlamına gelmektedir. Burada kişiler kurumlardan, kendilerinden, değerlerinden, toplumsal oluşum ve örgütlerinden uzaklaşmaktadırlar (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Fettahlioğlu, 2006, s.570). Bunların neticesinde, çalışan yaptığı işten soğumakta, işinden ve çevresinden kendini soyutlamaktadır (Abraham, 2000, s.276).

Abraham (2000, s.281), yaptığı çalışma ile örgütsel sinizm düzeyi ve işe yabancılaşma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Yani çalışanın örgütüne yönelik sergilediği sinizm düzeyi yükseldikçe işe yabancılaşma düzeyinin de yükselmesi beklenir. Yıldız, Akgün ve Yıldız (2013, s.1276) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi araştırmak için, Bolu ili merkez ilçe sınırlarında bulunan ortaokullarda görev yapan 202 öğretmenden veri toplamışlar. Topladıkları verilere uyguladıkları analizler sonucunda da öğretmenlerin işe yabancılaşma ile örgütsel sinizm tutumları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

### **Güvensizlik**

Güven iki kişi arasında var olan açıklık düzeyi, karşıdaki kişinin kötü niyetli eylemlerde bulunmayacağı beklentisidir. Güvensizlik ise karşı tarafın davranışlarının iyiliksever ve dürüstçe olmaması, bazen de zarar verici olabileceği beklentisidir

(Sağlam Arı, 2003, s.19-20). Örgütsel güven, örgüt içindeki çalışanların diğer çalışanlara karşı sergiledikleri pozitif inanç ve davranışlardır (Tağraf vd., 2014, s.489).

Türköz ve arkadaşları (2013, s.296) üretim sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki 371 çalışandan veri toplamışlar ve bu verileri analiz etmişlerdir. Yaptıkları incelemeler sonucunda ise örgütsel sinizm ve örgütsel güven algısı arasında negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Tağraf ve arkadaşları (2014, s.496) örgütsel güven ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek için ortak bir çalışma yürütmüşler ve incelemeleri sonucunda örgütsel güven düzeyi ile örgütsel sinizm düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlamışlardır.

### **Örgütsel Vatandaşlık Duygusunun Azalması**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, herhangi bir maddi veya sosyal ödül beklentisi olmadan, tamamen gönüllü bir şekilde yapılan, belirli rol gereksinimlerinin ötesine giden davranışlar bütünüdür (Abraham, 2000, s.277).

Andersson ve Bateman (1997, s.449) araştırmalarında örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır. Yani çalışandaki örgütsel sinizm düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma meydana gelir. Erdoğan ve Bedük (2013, s.) örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için Karaman Devlet Hastanesi ve ek binaları çalışanlarından anket yöntemiyle veri toplamışlar. Yaptıkları istatistiksel analizler sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışının bazı boyutları ile örgütsel sinizmin bazı boyutları arasında düşük düzeyde negatif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yetim ve Ceylan (2011, s.682,686) İzmir'in Bornova ilçesindeki 65 ilköğretim okulunda görev yapan 328 sınıf ve branş öğretmeninden veri elde etmişler ve yaptıkları incelemeler sonucunda örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki negatif yönlü ilişkinin varlığı farklı çalışmalar ile de desteklenmektedir (Abraham, 2000, s.277,281; İçerli ve Yıldırım, 2012, s.174).

## 2.7. Örgütsel Sinizmi Yönetme Stratejileri

Çalışanları mutsuz ve verimsiz bireyler haline getirerek örgütün performansını olumsuz yönde etkileyen sinik tutumlar genelde çalışılan örgüte karşı güven ve inanç kaybı neticesinde ortaya çıkar. Yönetimin yanlış uygulama ve politikalarından dolayı sorunlar yaşayan çalışanlar kurumlarına karşı olumsuz düşünceler geliştirmekte, bu durum ise yapılacak olan işlerin aksamasına sebep olmaktadır (Pelit ve Pelit, 2014, s.108). Sinik tutum ve davranışlar, hem çalışanların kendilerine hem de çalıştıkları örgüte ciddi zararlar verebilmektedir. Örgüte yönelik olumsuz sonuçları nedeniyle, iş ortamında sinizme yol açan faktörlerin tespit edilmesi ve bu faktörlerin kontrol altına alınması gerekmektedir. Çalışanları sinik tutumlar geliştirmeye iten unsurlarla mücadele etmek için alınabilecek tedbirler ve uygulanabilecek olan örgütsel politikalar, örgütlerde huzurlu ve verimli bir çalışma ortamının elde edilmesini sağlayacaktır (Efilti vd., 2008, s.281).

İlk olarak yönetim, kurum içindeki güvensizlikleri ortadan kaldırarak yüksek ahlaki standartlara sahip bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Bu sayede, sinizmin doğurduğu olumsuz etkilerin önüne geçilebilir (Karadağ vd., 2014, s.101; Candan, 2013, s.189). Bilgi akışının zamanında ve doğru bir şekilde gerçekleşmesi, sağlıklı bir örgüt ortamının oluşmasında ve örgütsel sinizm oluşumunun engellenmesinde önemli bir faktördür. Bu yüzden hem çalışanlar arasında hem de ast-üst ilişkilerinde sorunsuz işleyen bir iletişim ağı geliştirilmelidir (Pelit ve Pelit, 2014, s.108).

Özgener ve arkadaşlarına göre (2008, s.64-68) örgütlerde ortaya çıkan sinizmi yönetmek için bazı stratejilerin uygulanması faydalı olacaktır. Bu stratejileri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların, kendileriyle alakalı kararların alınmasında bu kararlara katılımlarının temin edilmesi,
- Yöneticilerin ilişki odaklı davranışlarının mükâfatlandırılması,
- Çalışanlara gerektiğinde danışmanlık yapılması,
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin sağlanması,
- Örgüt içerisindeki rekabetin yönetilmesi,
- Çalışanların yapılan değişikliklerden haberdar edilmeleri ve bilgilendirilmeleri,
- Zaman verimliliğinin artırılması,

- Çalışanlara karşı empatik bir yaklaşımın benimsenmesi,
- Örgütteki güvenilirliğin artırılması,
- Geçmişten dersler çıkarılması,
- Çalışanların bakış açısından değişikliklerin görülmesi ve
- Çalışanlara yeni fırsatların sunulması.

Ayrıca örgütler, örgütsel sinizmi yok etmek için örgüt içinde insana ve insana özgü değerlere önem vermeli, çalışanlarda doğru beklentilerin oluşmasını sağlamalı, saygılı davranmalı, çalışana örgütün bir parçası olduğunu hissettirmeli, geliştirici hizmet olanakları sunmalı, işgörenlere yetki ve sorumluluk vermeli, iş rotasyonu yaparak monotonluğu önlemeli ve çalışanlara sosyal ve kültürel aktiviteler sunmalıdır (Sur, 2010, s.39).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE DUYGULAR**

Bu bölümde duygu kavramının tanımı, önemi, kaynakları, sınıflandırılması ve işlevleri anlatıldıktan sonra duygu kuramları, duygusal olaylar teorisi ve pozitif-negatif duygusallık ele alınmıştır. Son olarak da iş hayatında duyguların yeri ve önemine değinilmiştir.

#### **3.1. Duygu Kavramı**

Örgütlerde duygu ve duygusallık gibi kavramlar 1980’li yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır fakat ülkemizde bu konuda yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Akçay ve Çoruk, 2012, s.3).

##### **3.1.1. Duygunun Tanımı**

Duygunun tanımına geçmeden önce duygu ile ilişkili kavramlara kısaca değinmekte yarar vardır. Duygusallık, mod ve duygu sözcüklerinin bazen birbirlerinin yerine kullanıldıklarını görmek mümkündür (Ashkanasy, 2003, s.11). Fakat esasında bu üç kavram farklı şeyleri ifade etmektedir.

Duygusallık terimi mod ve duyguya göre daha geneldir (Lord ve Kanfer, 2002, s.6). Duygusallık, insanların tecrübe ettikleri farklı duyguları ve modları içeren, birçok deneyimi kapsayan geniş kapsamlı bir terimdir (Robbins ve Judge, 2013, s.101). Duygular genelde kısa sürelidirler ve belirli bir uyarıcıları mevcuttur. Modlar ise duygulara göre daha uzun süren, belirsiz bir nedenden dolayı oluşan, daha genel durumları ifade ederler (Lord ve Kanfer, 2002, s.6). Duygular, doğrudan birine veya bir şeye yönlendirilebilen güçlü hislerdir. Oysa modlar, sıklıkla içinde bulunulan durumdan bağımsız olarak yaşanan ruh halleridir ve duyguları daha güçlü kılarlar (Weiss ve Cropanzano, 1996, s.17-19). Duygular, bir kişiye veya bir olaya karşı gösterdiğimiz tepkilerdir ve yüz ifademizden yaşamakta olduğumuz duygu anlaşılabilir. Burada duyguyu ortaya çıkaran kişiye veya olaya karşı odağımız azaldığı zaman duygular moda dönüşebilir (Robbins ve Judge, 2013, s.100-101). Örneğin, kahvaltı yaparken çayı üstümüze dökünce sinirleniriz (duygu) ve etrafımızdaki kişiler bunu yüz ifademizden kolaylıkla anlayabilir. Fakat zaman

ilerledikçe sinirimiz azalır, ama yine de olumsuz bir ruh hali içinde kalırız, yani sinir duygumuz moda dönüşür. Bu olumsuz ruh hali ise gün içinde olumlu olaylara dahi kızabilmemize sebep olabilir ve dışarıdan bakan kişiler kızmamıza neyin sebep olduğu konusunda bir fikre sahip olamayabilirler.

Duygunun ne olduğu sorusuna basit bir cevap vermek oldukça zordur, çünkü duygunun birçok farklı yönü vardır ve duygu çok karmaşık bir süreçtir (Kaya, 2010, s.53). Duygu kavramı bugüne kadar farklı disiplinlere göre farklı bakış açılarıyla ele alınıp çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. En yalın duygu tanımını ise şu şekilde yapabiliriz: “Duygu, iç ya da dış uyaranlara karşı bir tepki olarak deneyimlenen çok çeşitli yaşantılardır” (Pinar ve Kubilay Pinar, 2015, s.347). Duygular kişilere, objelere ya da olaylara karşı tecrübeler sayesinde kazanılan ve bireyi davranışta bulunmaya hazırlayan hislerdir (Doğan, 2005, s.2; Weiss ve Cropanzano, 1996, s.17). İnsanın algıladığı uyarıcıların elem veya haz şeklinde ortaya çıkardığı hisse duygu denir (Tutar, 2015, s.393). Bireyin herhangi bir şey hakkındaki hissettikleri olarak ifade edilebilen duygular, özünde harekete geçmeyi sağlayan dürtülerdir ve insanın hayatla baş edebilmesi için acil plan yapabilecek şekilde kurgulanmıştır (Tuna, 2011, s.21). Ayrıca bunlar çevredeki olaylar ile bunların davranışsal sonuçları arasında aracılık görevini de üstlenirler (Lord ve Kanfer, 2002, s.7). Çakar ve Arbak (2004, s.27) duyguyu; “birine ya da bir şeye yöneltilen yoğun hislerdir” şeklinde tanımlamışlardır. Goleman (2015, s.373), duygu kavramını bir his ve bu hisse mahsus belirli düşünceler, biyolojik ve psikolojik haller ve bir dizi davranış eğilimi anlamında kullanmıştır. Duygu, bireyin iç çevresinden ve/veya dış çevresinden gelen uyaranlar karşısında önce içsel olarak beliren, daha sonra ise bireyin duruşunu ve davranışını etkileyen durumlar ve yapılandırılmış hisler olarak tanımlanabilir (Akçay ve Çoruk, 2012, s.5). Yani duyguların insan hayatında zihinsel, bedensel ve davranışsal öğelerle birlikte ortaya çıkan bir olgu olduğu söylenebilir (Gençoğlu ve Yılmaz, 2013, s.962; Çeçen, 2002, s.165). Duygular, insanların yaşadıkları olaylara eşlik eden, onlardan etkilenen ve onları etkileyen önemli psikolojik bileşenlerden biridir (Sarp ve Tosun, 2011, s.447). Sayar ve Dinç (2014, s.57) duyguların, fiziksel uyarılma ve davranışsal ifadelerin birleşmesiyle oluşan bir tür cevap mekanizmaları olduklarını ifade etmişlerdir. Duygu, kişinin harekete hazır olmasını, önceliklerini belirlemesini ve planlarını yapmasını sağlar (Çeçen, 2002, s.165). Duygular, sinirsel

ve hormonal sistemlerin aracılık ettikleri, öznel ve nesnel faktörler arasındaki karmaşık etkileşimler kümesidir ve bunlar:

- Uyarılma, hoşnutluk veya hoşnutsuzluk gibi duygusal deneyimlerin yaşanmasına sebep olabilirler,
- Duygusallıkla alakalı algısal etkiler, değerlendirmeler ve sınıflandırma süreçleri gibi bilişsel süreçler oluşturabilirler,
- Harekete geçiren durumlara karşı genel fizyolojik uyumu sağlamayı kolaylaştırabilirler,
- Çoğu kez anlamlı, amaca yönelik ve uyarlanabilen davranışlara neden olabilirler (Kleinginna ve Kleinginna, 1981, s.355).

Görüldüğü gibi duygular, bazen düşüncelere bağlı olmadan hareket eden, bazen de davranışlara yön veren mekanizmalar şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (Gençoğlu ve Yılmaz, 2013, s.974).

Kişilerin yaşadıkları duygular kendi davranışlarını harekete geçirebileceği gibi aynı zamanda bu kişilerin çevrelerindeki diğer bireylerin davranışlarını da harekete geçirebilir. Kişinin yaşadığı duygular, içinde bulunulan ortamın duygusal atmosferini de etkileyebilir. Şöyle ki; öfkeli bir şekilde eve gelen eşlerden biri evdeki ortamın da benzer şekilde kendi duygu durumundan etkilenmesine sebep olabilecektir. Yine aynı şekilde mutlu ve neşeli bir şekilde eve giren bireyin bu duygu durumu evdeki diğer bireyleri de etkileyecektir. Bu durum duyguların bulaşması olarak da adlandırılabilir (Tuna, 2011, s.24). Duygusal bulaşma olgusu, duyguların, çalışma ortamı gibi sosyal ortamlarda diğer insanlar üzerinde etkileri olduğuna işaret eder (Seçer, 2005, s.821).

### **3.1.2. Duygunun Önemi**

İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerinden biri duygularıdır (Argon, 2015, s.378). İnsanları anlamada, onların düşünce ve davranışlarını anlamlandırmada duyguların önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür (Tuğrul, 1999, s.12). Çünkü insanın sosyal yaşam içerisindeki davranışlarının birçoğunun temelinde duygusal etkenler yer almaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008, s.34). Neşe ve hayal kırıklığı, hüznün ve sürpriz, kıskançlık ve gurur ve bunlar gibi birçok duygu, yaşadığımız yere veya konuştuğumuz dile bakmadan günlük hayatımıza eşlik etmektedir (Sayar ve Dinç, 2014, 57). İnsanlar, gerek çalıştıkları iş ortamında,

gerekse iş dışında sürdürdükleri yaşamlarında birçok farklı duygu yaşarlar. Buradan da anlaşılabilirliği gibi duygular insan davranışının bir parçasıdır ve bireyin iç dünyasından sosyal ilişkilerine kadar birçok alanda belirleyicidir. Ayrıca duygular insanın davranışlarında temel bir role sahiptir (Erkuş ve Günlü, 2008, s.188). Bu yüzden davranışları anlamak açısından önemleri büyüktür (Akçay ve Çoruk, 2012, s.4).

İnsanın doğasını duyguların gücünden arındırarak anlamaya çalışmak olanaksızdır, çünkü çoğu zaman insanlar kararlarına ve hareketlerine şekil verirken, duyguları düşüncelerinden daha baskın çıkar (Goleman, 2015, s.30). İnsanlar hareketlerini düşünerek ve akıl yürüterek yönlendirirler, fakat aynı zamanda kuvvetli duyguların ve diğer çeşitli duygusal faktörlerin de etkisi altında kalırlar (Çeçen, 2002, s.165). Duyguların kararlarımıza olumsuz yönde etki ettiği zamanlar olabilir, fakat bu durum duygularımızı dışlamamız gerektiği anlamını taşımaz. Duygular akıl yürütme sürecinden tamamen çıkarıldığında, yani sadece rasyonel düşünerek hareket ettiğimizde verdiğimiz kararlar hatalı olabilmektedir (Keskin, Akgün ve Yılmaz, 2013, s.83). Sosyo-biyologlara göre duygularımız, yalnızca akla bırakılamayacak durumlarda yol gösterici olarak görev yapar. Bu durumlardan bazıları şunlardır: Tehlike ile karşı karşıya kalmak, acı bir kayıp yaşamak, zorluklar karşısında bir amaca doğru ilerlemek ve bir aile kurmak. Bu sayılan durumlarda insanın nasıl davranacağına karar verirken sadece aklını kullanması ve mantıklı davranması yeterli değildir, aynı zamanda duygularını da önemsemesi gereklidir (Ekman, 1992, s.34-38). Duygular mantığın tamamlayıcısı durumundadır (Çeçen, 2002, s.165). Böylece duygular, hayatın akışı içinde alınabilecek sonsuz sayıda kişisel karar arasında tercih yapılmasında çok önemli bir rol oynarlar. Hangi mesleğin seçileceği, nerede yaşanacağı, kiminle evlenileceği ve bunlara benzer konularda karar verirken sadece mantıkla hareket etmek işe yaramaz. Doğru karar verebilmek için kişi, güdülerine ve geçmişte yaşadığı olaylardan derlenmiş duygusal bilgiye ihtiyaç duyar (Tuğrul, 1999, s.14).

İnsanların belirli konularda kendilerine has yetenekleri olmasına rağmen başarılı olmak için çaba göstermeyebilirler. Bu durumda ilgi ve hırs gibi duygular kişinin yeteneklerini başarılı bir şekilde kullanmasına yardımcı olacaktır (Çeçen, 2002, s.165). Görüldüğü gibi bir konuda başarılı olabilmek için o konuda yetenekli

olmak yeterli değildir, aynı zamanda kişide başarmak için güdüleyici duyguların da var olması gerekmektedir.

Duygular, şiddetli ya da zayıf, yoğun ya da yüzeysel olabilirler, fakat doğru ya da yanlış olmazlar. Burada doğru ya da yanlış olan duyguların arkasındaki algılar ve bunlara dayalı olarak ortaya çıkan yargılardır. Bu sebeple kişi kendi duygularının veya başkalarının duygularının farkına vardığında onları doğru ya da yanlış olarak yargılamamalıdır (Tutar, 2015, s.405).

### **3.1.3. Duygunun Kaynakları**

İnsanların her gün deneyimledikleri duyguların birçok kaynağı vardır. Burada bunlardan: kişilik, haftanın günleri, hava durumu, stres, sosyal aktiviteler, uyku, yaş ve cinsiyet gibi faktörlere kısaca değineceğiz.

#### **Kişilik**

Duygu durumlar ve duygular kişiliğin birer parçasıdır. Bazı insanların belli duyguları ve duygu durumları daha sık hissetme olasılığı diğerlerine göre daha yüksektir. İki insan aynı duyguları aynı zamanda farklı yoğunluklarda hissederler (Robbins ve Judge, 2013, s.104; Larsen ve Diener, 1987). Örneğin bir ölüm olayı ile karşılaşan iki insan, bu durum karşısında hüzün duygularını farklı yoğunlukta yaşayacaklardır. Çok hassas bir yapıya sahip olan kişi duygularını yoğun bir şekilde yaşayacak ve bunu dış dünyaya da yansıtacaktır. Bu kişi belki ağlayacak, yıkılacak, bağırarak hatta ölüm karşısında isyan edecektir; daha soğukkanlı olan diğer kişi ise gözyaşı dökecek, fakat sakinliğini korumaya çalışacaktır. Görüldüğü gibi kişilik duyguları büyük ölçüde etkileyen bir faktördür.

#### **Haftanın Günleri**

Genel olarak insanlar hafta başında en kötü duygu durumlarını (en yüksek olumsuz duygulanım ve en düşük olumlu duygulanım) yaşarlar; en iyi duygu durumları (en yüksek olumlu duygulanım ve en düşük olumsuz duygulanım) ise haftanın sonlarına doğru yaşanır (Robbins ve Judge, 2013, s.105; Watson, 2000). Yani birine kötü bir haber vermek ya da ondan bir iyilik istemek için pazartesi sabahı muhtemelen en iyi zaman değildir. Kurum içindeki ilişkiler genelde öğleden sonraları veya hafta sonuna doğru daha olumlu hale gelecektir. Kötü haber vermek

veya iyilik istemek için bu zamanları beklemek daha faydalı olabilir (Robbins ve Judge, 2013, s.105).

### **Hava Durumu**

İnsanlarda, duygu durumlarının hava durumuna göre değiştiğine dair bir inanç mevcuttur. Fakat çok ayrıntılı ve geniş bir araştırma, hava durumunun insanların duygu durumları üzerinde çok az bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Robbins ve Judge, 2013, s.105; Denissen, Butalid, Penke ve Van Aken, 2008).

### **Stres**

Kelime olarak gerilim, gerginlik, şiddet, zorlama ve bunalım gibi anlamları taşıyan stres, kavramsal olarak bireyin, algılanan çevresel tehditlere, fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak tanımlanabilir (Can, Çoban, Soyer, 2011, s.166). Giderek zorlaşan yaşam koşulları, değişimin getirdiği belirsizlikler ve insan ilişkilerindeki farklılaşmalar stresi arttıran faktörlerden bazılarıdır (Barutçugil, 2004, s.143).

İş yerinde stres yaratan durumlar (bitirilmesi gereken işler, büyük bir satışı kaçırmak, yöneticiden azar işitmek vb.) insanların duygularını olumsuz yönde etkiler. İnsanlarda stresin etkileri zamanla birikir ve artan stres düzeyi duygu durumunun kötüye gitmesine ve kişinin daha çok olumsuz duygu hissetmesine neden olur (Robbins ve Judge, 2013, s.106). Eğer kişi hayatına müdahale edildiğini algılasa ve bu yüzden stres yaşarsa, bu duruma tepki olarak öfke ve kızgınlık hissedecektir. Stres yaratan durum kişinin yaşamındaki bir kayıp ise (ölüm, ayrılık, vb.), karamsarlığın ve depresyonun ortaya çıkma ihtimali büyüktür. Bunlardan başka, stres yaşayan insanlarda uykusuzluk, endişe ve tükenme gibi duyguların yaşanma olasılığı da büyüktür (Karagül, 2011, s.28-29).

### **Sosyal Aktiviteler**

Birçok insan için, yapılan sosyal aktiviteler olumlu duygu durumlarını artırır. İnsanlar hem kendilerini iyi hissettikleri için sosyal aktivitelere katılırlar hem de sosyal aktivitelere katıldıkları için iyi hissederler (Robbins ve Judge, 2013, s.106). Burada yapılan sosyal aktivitenin türü de önemlidir. Araştırmalara göre fiziksel (yürüyüş, maç, kayak vb.), gayri resmi (doğum günü partisi) ve keyif veren (yemeğe

gitmek) aktiviteler resmi (toplantı, seminer vb.) veya sabit (televizyon izlemek) aktivitelere göre olumlu duyguların artmasına daha çok sebep olmaktadır (Watson, 2000).

### **Uyku**

Uyku düzeni hem fiziksel hem de duygusal gelişim üzerinde oldukça etkili bir faktördür (Çetin ve Özbıçakçı, 2012, s.53). Uykunun kalitesi insanların duygu durumlarını etkiler. Uykularını yeterince alamayan insanlar daha çok yorgunluk ve endişe hissederler, buna ek olarak duygularını kontrol etmede de zorluk çekerler (Miller ve Cohen, 2001). Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, az uyumak çalışanların iş memnuniyetini de azaltmaktadır, çünkü insanlar uykusuz kaldıklarında daha alıngan, yorgun ve algıları düşük olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s.107).

### **Yaş**

Yaş da duygu durumunu etkileyen bir faktördür. Yaşları 18 ile 94 arasında değişen insanlarla yapılan bir çalışmaya göre bireylerin yaşları arttıkça olumsuz duygu durumların ortaya çıkma ihtimali azalmaktadır. Yaşlı insanların olumlu duygu durumları daha uzun sürmekte, olumsuz duygu durumları ise daha çabuk yok olmaktadır (Carstensen, Pasupathi, Mayr ve Nesselroade, 2000). Buradan da anlaşılabilceği gibi yaşla birlikte duygusal deneyimler gelişir ve insanlar yaşlandıkça daha az olumsuz duygu durumları yaşamaya başlarlar (Robbins ve Judge, 2013, s.108).

### **Cinsiyet**

Cinsiyet, insanların duygu durumunu etkileyen faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalara göre kadınlar duygularını açığa vurmada erkeklerden daha başarılıdır (Kring ve Gordon, 1998). Kadınlar duyguları erkeklerden daha yoğun yaşarlar, duygulara erkeklerden daha uzun süre bağlı kalırlar ve olumlu veya olumsuz duyguları göstermek için daha fazla mimik kullanırlar (Gard ve Kring, 2007). Sonuç olarak duyguların deneyimlenmesi ve gösterilmesi bakımından cinsiyetler arasında farklılıklar vardır.

### 3.1.4. Duyguların Sınıflandırılması

Duyguların sınıflandırılması için yapılan çok sayıda çalışmada, duyguların pek çok türünün olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu çalışmalar, farklı duygu türlerinin her birinin, insanlar ve bu insanların çalıştıkları örgütler için farklı sonuçlar doğuran tecrübelerle sebep olduğunu göstermiştir (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Sınıflandırma ile ilgili oldukça fazla çalışma olmasına rağmen herkesin üzerinde karar kıldığı ortak bir sınıflandırma biçimi yoktur (Doğan, 2005, s.22). Bu nedenle Watson, Clark ve Tellegen (1988)'in sınıflandırma ve duygu durumlarının ölçüm şekli (PANAS: Positive And Negative Affectivity Schedule) daha çok kabul görmüştür. Bu çalışmada da Watson ve arkadaşlarının (1988) sınıflandırma şekli temel alınmıştır.

#### 3.1.4.1. PANAS Ölçeğine Göre Duyguların Sınıflandırılması

Literatür incelendiğinde duygusallık durumunu ölçmek için araştırmacılar tarafından en çok kullanılan ölçeğin Watson ve arkadaşları (1988, s.1063-1070) tarafından geliştirilen PANAS (Positive And Negative Affectivity Schedule) ölçeği olduğu görülmektedir. Bu ölçekte toplamda yirmi ifade bulunmaktadır ve bunlardan on tanesi pozitif duyguları, on tanesi de negatif duyguları tanımlar. Aşağıda bu kavramlara tek tek yer verilip kısaca açıklama yapılacaktır.

**Pozitif duyguları tanımlayan ifadeler:** meraklı (ilgili), heyecanlı, güçlü, hevesli, gururlu, uyanık (canlı, atik), yaratıcı düşüncelerle dolu, kararlı (azimli), dikkatli, aktif.

**Negatif duyguları tanımlayan ifadeler:** sıkıntılı, mutsuz (üzgün), suçlu, ürkmüş, düşmanca, alıngan, utanmış, sinirli, tedirgin (gergin), korkmuş.

Pozitif duygusallık bir bireyin kendini ne derece hevesli, aktif ve uyanık (atik) hissettiğini yansıtır. Yüksek pozitif duygusallığa sahip bireyler enerji dolu, tam yoğunlaşabilen ve sorumluluklarından zevk alan kişiler iken, düşük pozitif duygusallığa sahip bireyler üzgün ve uyuşuk kişilerdir. Buna karşılık negatif duygusallık; öfke, hor görme, iğrenme, suçluluk, korku ve ürkeklik gibi çeşitli itici duygu durumlarını kapsayan öznel sıkıntı ve zevk vermeyen sorumluluğun genel

ölçüsüdür. Düşük negatif duygusallık dinginlik, huzur ve sakinlik durumlarına işaret eder (Watson vd., 1988, s.1063).

### **Meraklı (İlgili / Interested)**

Merak kavramı, bilgi edinme ihtiyacı ya da arzusu olarak tanımlanabilir. İnsanoğlu, düşünen, yargılayan, sorgulayan ve tartışan bir varlıktır ve bu yüzden birçok şeyi merak eder ve öğrenmek için çaba gösterir. Meraklılık, öğrenmek için güdülenmenin merkezini oluşturur. Bir konuya meraklı olan kişiler o konuyu öğrenmeye yatkındırlar (Demirel ve Diker Coşkun, 2009, s.112). Hayret, şaşma, hayranlık, ilgi, kurnazlık, enderlik gibi ifadelerle örtüştürülen merak, yeni ve ilginç şeyleri araştırma, inceleme, bilgi toplama dürtüsü olup, davranış için katalizör görevini üstlenir (Kurtbaş, 2011, s.20). Merak, etkilenme veya ilgi gibi kavramlarla tanımlanabilir (Doğan, 2005, s.23). Merak, insanlarda gözlenen araştırma ve öğrenmeye yönelik bir davranış biçimi, bir şeyi anlamak için duyulan istek ve keşfetme içgüdüsüdür.

### **Heyecanlı (Excited)**

Heyecan, çok yoğun ve şiddetli, kısa süren duygulara verilen isimdir. Heyecanlar bazı durumlarda bireyin davranışlarının sebebi olabilir. Heyecan sırasında organizmada kalp çarpıntısı, ağız kuruluğu, titreme, göz bebeklerinin büyümesi, dikkat dağınıklığı, kan basıncında azalma veya çoğalma, nabız hızında artış gibi bazı değişiklikler meydana gelir (Tutar, 2015, s.413-414). Heyecan, bir şey karşısında, bireyin sahip olduğu genel enerji miktarıdır (Doğan, 2005, s.24). Kişinin isteklerine uygun olan veya olmayan bir durumun aniden ortaya çıkması sebebiyle kişide oluşan karışıklığa heyecan denir (Çabuk, 2010).

### **Güçlü (Strong)**

Tarih boyunca her kültür ve toplumda güç kavramına karşı farklı algılamaların sergilendiği görülmüştür. Bu algılamalardan biri olumlu diğeri ise olumsuzluk anlamlarını taşırlar. Güç, insanların haklarının ve mallarının zorla ellerinden alınması, bir diğeri karşı bağımlılık yaratması ve genellikle gönüllülük esasına dayandırılmadan oluşturulması sebebiyle uzun yıllar boyunca bireyler tarafından olumsuz olarak algılanmıştır (Bayrak, 2000, s.23-24). Gücün olumlu yönü

ise, kısaca, bir insanın bir şeyi yapabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Ulaşmaya çalıştığı hedefleri için gerekli olan her şeyi elde edip kullanabilen, işleri halleden insana güçlü insan denir (Bayrak, 2001, s.37). Güçlü insan, kendisine güvenir, gelecekte korkmaz ve en büyük sorunlar karşısında bile bir çözüm yolu bulabileceğine inanır.

Sonuç olarak güç tek başına ne iyidir ne de kötü, hem iyi hem de kötü amaçlar için kullanılabilir (Bayrak, 2001, s.38).

### **Hevesli (Enthusiastic)**

Bireyin, bir nesneye, olaya ya da duruma büyük ilgi duyması veya onla ilgili heyecan hissetmesine heves denir (Doğan, 2005, s.26). Heves ya da şevk, aslında bütün insanların yakından tanıdığı ve yaşadığı duygulardır. Hevesli olmak, bir kişinin herhangi bir konuya karşı ilgi ve istek duyması ve bu amacına ulaşabilmek için çaba göstermesidir. Her insanın hayatında hevesle uğraştığı pek çok konu vardır. Bir kişi belirli bir amaç için hevesle çalışınca normal zamanki halinden çok daha farklı ve azim dolu bir hal ortaya çıkabilir. Kişi, amacına ulaşmak için, normal zamanlarda göze alamayacağı risklere atılır (Yahya, 2009, s.35-36).

### **Gururlu (Proud)**

Gurur kelimesi Türkçede iki farklı anlama sahip olan bir sözcüktür. Bu anlamlardan biri negatif diğeri ise pozitifdir. Gururun negatif anlamı en basit tanımıyla kibir, böbürlenme, kendini beğenmedir. Kibirleşme, kişinin kendini başkalarıyla sürekli kıyaslayarak başkalarını küçük, kendini üstün görmesidir. Pozitif anlamı olan gurur duygusu ise övünme, övünç, onur, izzet, şeref, haysiyet, özgüven gibi kelimelerle ifade edilebilir. Burada gurur, değerlilik duygusuna paraleldir (Tarhan, 2015, s.152). PANAS ölçeğinde ifade edilen gurur duygusu pozitif olanıdır.

### **Uyanık (Canlı, Atık / Alert)**

Uyanıklık, kelime olarak hızlı ve kolay hareket edebilme anlamına gelmektedir ve belirsizliğin ve değişimin hüküm sürdüğü dış dünyada ortaya çıkan sorunlara ve zorluklara kapsamlı bir şekilde çözüm üretmeyi sağlar. Başka bir deyişle uyanıklık, sürekli olarak değişen ve öngörülemeyen durumlar karşısında kişinin başarısını sürdürebilmesidir (Budak, Güleriyüz, Türkyılmaz ve Kılıçaslan,

2011, s.250). Kişinin, yaşayacağı olaylar karşısında bilinçli, özenli ve dikkatli davranması durumudur. Aynı zamanda kişinin tepkiye ve harekete hazır olmasını anlatır (Doğan, 2005, s.28).

### **Yaratıcı Düşüncelerle Dolu (Inspired)**

Yaratıcılık, olmayan bir şeyi hayal edebilme, bir şeyi herkesten farklı şekilde gerçekleştirebilme ve yeni fikirler ortaya koyabilme yeteneğidir. Başka bir ifade ile yaratıcılık, herkesin gördüğünü aynı şekilde görüp onunla ilgili farklı şeyler düşünebilme yetisidir. Yaratıcılık, karşılaşılan günlük olayları ve nesneleri herkesten farklı bir bakış açısıyla görebilmek ve farklı yaklaşım tarzı geliştirebilmektir (İmrek, 2015). Zekâ, düşünce ve hayal gücünden yararlanarak daha önce olmayan, görülmemiş, yeni bir şey ortaya koyan kişi yaratıcı düşüncelerle dolu kişidir (TDK, 2015). Yaratıcılık, insanları etkileyen, olağanüstü durumları akla getiren bir kelimedir ve yeni fikirler ortaya koyma yeteneğini anlatır. Bazı durumlarda ilk ve yeni olanı ifade eder (Samen, 2008, s.364). Sorunları çözme, karar verme ve kendini ifade etme becerileriyle yakından ilişkili olan yaratıcılık, aynı zamanda yeniliğin temeli olan düşünme kabiliyetidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s.58).

### **Kararlı (Azimli / Determined)**

Azim kavramı bir işin yapılması konusunda ortaya konulan ciddiyeti, tercihi ve kararlılığı anlatır. Kararlılık da buna benzer şekilde, bir işe karar vermek, ısrarla istemek, kalbi bir işi yapmaya bağlamak anlamlarında kullanılmaktadır. Kararlı kişi, aynı durum ve aynı şartlar altında daima aynı şekilde hareket eden kişidir (Bayraktutar, 2012, s.73-74).

### **Dikkatli (Attentive)**

Dikkat, düşünceyi belli bir olaya veya olguya yoğunlaştırabilme gücüdür (TDK, 2015). Bir insanın bir işi yapmaya hazır oluşudur. Dikkatli kişi, düşüncelerini belli bir süre boyunca bir noktaya, olaya, nesneye ya da duruma yönlendiren ve o süre boyunca mevcut diğer uyarıcılara elinden geldiğince yönelmeyen kişidir (Kaymak, 2003, s.11-12). Dikkat, gereken işe gerektiği kadar gerekli süre zarfında yoğunlaşabilmektir. Dikkat, en genel anlamıyla, zihinsel bir faaliyete odaklanabilmektir. Dikkatin yapısı zihinsel uyarılmışlık ve seçme işleminden

oluşmaktadır. Zihin, dış dünyadan gelen uyarıcıları almaya hazırdır, bu uyarıcıların farkına varır ve onlar arasından amacına uygun olanları seçer (Öztürk, 1999).

### **Aktif (Active)**

Aktif kavramı, etkin, canlı, hareketli, çalışkan, işler durumda, faal gibi anlamları taşır. Buradan hareketle aktif insanın çevresine karşı duyarlı olan, etkin ve etkili olan, talep eden, aklını ve iradesini harekete geçiren insan olduğunu söyleyebiliriz (Türkmen, 2013). Aktif bir kişi harekete hazır ve enerjiktir, bir şeyler yapmak için sürekli arayış içindedir. Olayların kendiliğinden oluşmasını beklemez.

### **Sıkıntılı (Distressed)**

Kişilerin emniyetsiz hissetmelerine ve emin olmamalarına, rahatsız olmalarına neden olan, anlaşılması zor bir duygudur. Gelecek ile ilgili belirsiz veya hoşla gitmeyen bir durum beklentisi vardır. Kişide üzüntüye ve strese sebebiyet veren bir durumdur (Doğan, 2005, s.23-24).

### **Mutsuz (Üzgün / Upset)**

Üzüntü, herhangi bir travmatik olay neticesinde ortaya çıkan ilk duygudur. İnsan, psikolojik dengesini bozan bir olayla karşı karşıya geldiği zaman verdiği ilk tepki kaygı ve üzüntü yaşamaktır. Bu durum ise, iç ya da dış faktörler sonucunda psikolojik dengeyi sağlamada zorlanma yaşandığının belirtisidir (Tarhan, 2015, s.195).

Üzüntüyü sözlü olarak ifade etmek ya da davranışlarla göstermek kişinin kaybettiği veya kişiyi hayal kırıklığına uğratan herhangi bir şeyin onun için taşıdığı önemi yansıtmalarını sağlar. Üzüntü yaşandığında genelde yalnız kalma ihtiyacı doğar. Yalnızlık, kaybedilenin ne kadar önemli olduğunu düşünmeye ve bu deneyimden ders almaya yardımcı olur (Barutçugil, 2004, s.82) .

### **Suçlu (Guilty)**

Suçluluk duygusu kişinin iç dünyasında yaşanan çatışmalarda önemli rol oynar ve kişinin kendi kendine ya da kişilerarası ilişkilerinde birçok davranışına yön verir. Kişi, kanunen veya dinen yasaklanan, ya da ahlaki açıdan ayıplanan bir şey yaptığında, toplumun ahlaki normlarının ya da kendi standartlarının çiğnendiği

düşüncesinden dolayı pişmanlık ve rahatsızlık duygularına kapılarak kendini suçlu hisseder. Suçluluk duygusunun ortaya çıkması için, ihlal edilen normun kişi tarafından içselleştirilmiş olması gerekir. Pişmanlık neticesinde gelişen bu duygu, kişinin bir nevi kendi kendine istemsiz olarak verdiği bir cezadır (Sığır, Tabak ve Sağır, 2010, s.73).

### **Ürkmüş (Scared)**

Ürken kişinin içinde bulunduğu telaş hali, onda görüş darlığına ve durumsal farkındalığın azalmasına sebep olur. Bireyin iletişim becerilerinde azalma gözlemlenir, ilgisi dağınık ve uyarılsa bile kendine gelemmez. Bireyin rahatlaması için yardım gerekebilir (Doğan, 2005, s.26). Aşırı korkunun yaşanması durumunda kişi içinde bulunduğu sıkıntıdan kurtulamayacağını ve zarar göreceğini düşünerek endişeye kapılır. Ürken, paniğe kapılan kişi amacını ve gerçekleri değerlendirme kabiliyetini kaybeder, buna ek olarak kişinin düşünme, karar verme ve hareket etme yetenekleri de etkilenir. Kısaca ifade etmek gerekirse, panik ortaya çıkınca düşünce ve mantık tamamen durur (Alandağlı, 2012, s.39).

### **Düşmanca (Hostile)**

Türk Dil Kurumu sözlüğünde düşman kelimesi şöyle tanımlanmıştır: “Birinin kötülüğünü isteyen, ondan nefret eden, ona zarar vermeye çalışan kimse, yağı, hasım, antagonist, dost karşıtı” (TDK, 2015). Düşmanlık kavramı, husumet ya da kötü niyet kelimeleriyle açıklanabilir. Dostluk, sevgi, iyi niyet gibi pozitif duyguların çok ötesindedir (Doğan, 2005, s.26). İnsanda, zarar göreceğini düşündüğü şeye karşı öfke ve düşmanlık duyguları oluşur. Kişinin birikmiş bir öfkesi varsa, bir müddet sonra, kendisine acı çektiren kişiye, nesneye ya da olaya karşı düşmanca duygular hissetmeye başlar. İçinde düşmanlık duygusunu barındıran kişi, psikolojik bir yük taşıdığı için sürekli gergindir (Tarhan, 2015, s.193).

### **Alınan (Irritable)**

Alınan kişi, diğerlerinin bakışlarından bile anlamlar çıkarabilen, çabuk kızan (Tarhan, 2015, s.194), çabuk gücenen, çabuk kırılan kişidir (TDK, 2015). Alınan kişi, karşısındaki insanların bütün konuştuklarında mutlaka kendisine yönelik olumsuz bir durum arar ve bulduğunu düşünür. Bu kişi, kendisiyle diğer insanlar

arasına aşılmaz duvarlar ördüğü için genelde başkalarıyla düzgün iletişim kurmayı başaramaz. Doğal olarak, bu insanın çevresindeki diğer insanlar da yanlış anlaşılmaktan korktukları için onunla iletişime geçmekten çekinirler (MEGEP, 2007, s.4).

### **Utanmış (Ashamed)**

Utanç duygusu, kişinin, içinde yaşadığı toplumun temel bir değerini, kuralını veya töresini ihlal ettiği, dürüst davranmadığı veya aptalca davrandığı duygusudur. Utanç duygusu organizasyonlarda yıkıcı bir duygu olarak değerlendirilir, kişinin iç dünyasında yaşanan çatışmalarda önemli rol oynar ve kişinin kendi kendine ya da kişilerarası ilişkilerinde birçok davranışına yön verir. Utanç duygusu, yapılan şeyin neticesinde kişinin kötü görünmesiyle alakalıdır, kişinin kendi benliğine yönelik hissettiği bir duygudur (Sığı vd., 2010, s.73).

### **Sinirli (Nervous)**

Sinirlilik durumu ya da öfke, günlük hayatımızdaki önemli duygularımızdan biridir ve planlanarak ortaya çıkan bir durum değildir (Balkaya ve Şahin, 2003, s.193). Sinirlenmek, duygu ve davranışlarını denetleyemeyecek duruma gelmek, öfkelenmek, köpürmek, feveran etmek anlamlarına gelmektedir (TDK, Erişim Tarihi: 17.12.2015). İnsan psikolojisi ile ilgili araştırma yapanlar öfkeyi ve sinirlilik durumunu kısa süreli delilik olarak ifade etmişlerdir. Çünkü öfke ve sinir akıl kontrolünün belli bir müddet yok olmasıdır (Tarhan, 2015, s.186). Genel olarak birey, doyurulmamış isteklere, istenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere sinirlenerek, öfkeye kapılarak tepki verir. Öfke, sağlıklı olarak ifade edildiğinde yapıcı ve kişiler arası iletişimi düzeltebilen bir duygudur. Fakat bu duygunun kontrol edilemeyerek tahrip edici, saldırgan ve yıkıcı davranışlara dönüşme ihtimali daha büyüktür (Soykan, 2003, s.19).

### **Gergin (Jittery)**

Gerginlik, rahatın ve huzurun kaçmış olması, tedirginlik olarak ifade edilebilir (Tunalıgil, 2013, s.22). Bir tehlike, risk ya da beklentiden dolayı kişide ortaya çıkan bunalıtı veya tedirginlik halidir. Gerginlik, nedeni ve kaynağı belirsiz olan bir endişe ve korku biçimidir (Tutar, 2015, s.399-400) ve uzun süre devam eder

(Cüceloğlu, 2006, s.277). Gerginlik, bazı durumlarda, yaşanan bir stresin göstergeleri arasında sayılabilir. Stres yaşayan kişi, kaygı, sıkıntı, gerginlik ve huzursuzluk gibi belirtiler gösterebilir (Ünlü, 2001). Olumsuz bir sonucu beklemek, iç çelişki yaşamak ve belirsizlik gibi durumlar kişide gerginliğe yol açabilir (Cüceloğlu, 2006, s.277-278). Gerginlik ise kişide nefes darlığı, terleme, kalp çarpıntısı, aniden sinirlenme, mide ağrısı, aşırı tepkide bulunma, sürekli yorgunluk, sürekli baş ağrısı gibi rahatsızlıkları ortaya çıkarabilir (Cüceloğlu, 2006, s.293).

### **Korkmuş (Afraid)**

Bir tehlike veya tehlike düşüncesi karşısında duyulan kaygı ve üzüntüye korku denir (TDK, 2015). Korku, tehlikeli ve tehdit edici durumlara gösterilen duygusal bir tepkidir ve kaçınmayı, dikkatli ve hazırlıklı olmayı sağlar. İnsanın alışıktığı bir durumda korku yaşaması doğaldır. İçinde bulunulan durum gerçekten risk içeriyorsa korku gerçekçi ve uygundur, fakat ortada önemli bir risk yok ise korku kişiyi engelleyen ve başarısız iş ve ilişkilere sürükleyen bir duyguya dönüşür (Barutçugil, 2004, s.83). Her canlı kendi varlığını tehdit eden faktörlerden kaçmak ister. İnsan bilincinde de bu kaçma isteği korku duygusuyla ortaya çıkar. Bu şekilde korku, kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gereklidir. Korkunun aşırı ve kontrol edilemez olması ise yaşamın normal biçimde sürdürülmesini zorlaştırır. İnsan vücudu korkuya titreme, terleme, bulanık görme, nefes darlığı, ağız kuruluğu, yutkunma güçlüğü, mide bulantısı, bilinç kaybı, ani tansiyon düşüşü gibi tepkiler verebilir (Tutar, 2015, s.399).

### **3.1.5. Duyguların İşlevleri**

Psikologlara göre duygularımız günlük hayatımızda bazı önemli işlevleri yerine getirirler. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

- **Bireyleri harekete hazırlarlar:** Duygular, çevrede meydana gelen olaylarla bireylerin bunlara gösterecekleri tepkiler arasında aracılık görevi yaparlar. Örneğin kişi sokakta yürürken bir köpeğin kendine doğru koştuğunu görünce, fizyolojik uyarılma ile birlikte duygusal bir tepki (korku) oluşur ve bunun sonucunda kişi kaçmaya karar verir (Ünlü, 2001, s.82-83; Scherer ve Tran, 2001, s.371).

- **Bireyin gelecekteki davranışlarını biçimlendirirler:** Duygular, kişinin gelecekte yaşayacağı benzer olaylara uygun tepkiler vermesini sağlayacak bilgilerin

öğrenilmesine öncülük ederler. Örneğin, daha önceden sokakta kendine doğru koşan köpeği gören kişi korkup kaçtıysa gelecekte yine böyle bir durumla karşı karşıya kalması durumunda yine aynı davranışı sergilemesi muhtemeldir (Ünlü, 2001, s.83; Scherer ve Tran, 2001, s.371; Çeçen, 2002, s.167).

- **Sosyal bağların düzenlenmesine yardımcı olurlar:** Sözlü veya sözsüz iletişimde bulunduğumuz zaman yaşadığımız duygular dışarıdan izleyenler tarafından genellikle açık bir şekilde anlaşılabilir. Bu durum dışarıdan izleyenler için, bizim gelecekte benzer durumlara ne gibi tepkiler vereceğimiz konusunda yardımcı olur ve böylece daha etkili bir sosyal iletişimin gelişmesini sağlar (Ünlü, 2001, s.83; Scherer ve Tran, 2001, s.372).

- **Güdüleyicidirler:** Duygular bireyin ihtiyaçlarını karşılamada bireye gereken itici gücü sağlarlar, bu yüzden güdüleyicidirler (Çeçen, 2002, s.167). Örneğin bir kişi, acıktığını, açlık duygusunu yaşayarak hissedecek ve böylece karnını doyurma güdüsüyle açlığını giderecektir. Ya da ıssız bir sokakta bir köpekle karşılaşan kişi korkuya kapılacak ve bu korku duygusu kişinin oradan kaçıp kurtulmasını sağlayacaktır (Cüceloğlu, 2006, s.289). Bazı araştırmacılar duyguların saat piline benzediğini düşünürler. Nasıl pili olmayan saat işlevini yerine getiremezse, duyguların yönlendirmediği insan da tıpkı pili olmayan saat gibi fonksiyonlarını gerçekleştirecek enerjiden mahrumdur (Çeçen, 2002, s.165).

Yukarıdaki anlatılanlardan yola çıkarak duyguların temel olarak ne işe yaradığını ifade etmek gerekirse: insanların doğaya ve topluma uyum sağlamalarını kolaylaştırarak onların hayatta kalma ihtimallerini arttırır (Ayçiçek, 2012, s.4; Dökmen, 2000, s.55).

### 3.2. Duygu Kuramları

Duyguların meydana geliş şekli ve vücuttaki fizyolojik değişikliklerle alakası konusunda çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlardan; James-Lange Duygu Kuramı, Cannon-Bard Duygu Kuramı ve Bilişsel Duygu Kuramı hakkında bilgilere yer verilecektir.

### 3.2.1. James-Lange'nin Duygu Kuramı

Amerikalı ruh bilimci Williams James ve Danimarkalı ruh bilimci Carl Lange farklı yerlerde aynı kuramı öne sürdükleri için bu kurama James-Lange kuramı adı verilmiştir. Bu kurama göre duygular birtakım organik değişiklikler (titreme, kalp çarpıntısı, solunum hızının değişmesi vb.) sonucunda meydana gelmektedir (Ünlü, 2001, s.87). İnsan vücudu çevrede meydana gelen olaylara belirli özelliklere göre tepki verir ve bu tepkinin farkına varıldığında fizyolojik değişiklikler neticesinde duygular ortaya çıkar. Gözlerin büyümesi, tüylerin diken diken olması duyguların oluşmasına sebep olur. Örneğin ıssız bir sokakta bir köpekle karşılaşan kişinin vücudunda fizyolojik değişiklikler (terleme, titreme vb.) meydana gelir, bu değişiklikler ise beraberinde korku duygusuna yol açar. Yani burada anlatılmak istenen şey kişinin korktuğu için fizyolojik değişikliklerin meydana geldiği değil de, fizyolojik değişikliklerin oluştuğu için korku duygusunun yaşandığıdır (Tuna, 2011, s.26-27). Ormanda gezinti yapan kişi bir kurt ile karşılaşınca vücudu bu duruma tepki olarak terler, titrer, kalp atışları ve solunumu hızlanır. Bu fizyolojik değişiklikler ise kişide korku duygusunun ortaya çıkmasına sebep olur ve kişi kaçmaya karar verir.

Bu kuramı kısaca özetlemek gerekirse; vücuttaki fizyolojik tepkilerin duygulara sebep olduğunu ileri sürer. Yani duygu dışavurumu duygu yaşantısından önce gerçekleşir.

James-Lange Duygu Kuramı bilimsel deneylerce desteklenmiş bir kuram değildir. Şöyle ki eğer duyguların oluşumunu kuramın ileri sürdüğü gibi fizyolojik uyarılma belirliyorsa, her farklı duygu için farklı bir sürecin oluşması beklenir oysa duyguların büyük çoğunluğu aynı temel süreçten geçer (Sayar ve Dinç, 2014, s.64).

### 3.2.2. Cannon-Bard'ın Duygu Kuramı

Diğer bir kuram, Walter Cannon ve Philip Bard'ın geliştirdikleri ve Cannon-Bard adıyla anılan kuramdır. James-Lange kuramının eksikliklerini gidermeyi amaçlayan bu kuram, duygular ile vücuttaki fizyolojik tepkilerin aynı anda gerçekleştiğini savunur (Ünlü, 2001, s.88). Bu kurama göre duygular fizyolojik durumlara tepki olarak ortaya çıkmazlar. Organizma aynı zamanda hem duyguları hem de fiziksel tepkileri oluşturur (Tuna, 2011, s.28). Sempatik uyarılma sistemi

uzmanı olan Cannon, duyguların sebep olduğu iddia edilen fiziksel değişimlerin, duygular tarafından oluşturulduğunun net olarak ispat edilebilir bir doğru olmadığı görüşündeydi. Bard ise bu düşünceyi geliştirerek beyne gelen duyumun talamus tarafından anında korteks ve sempatik sinir sistemine gönderildiğini ve bunun sonucunda korku duygusunun ve vücut tepkisinin birbiri ardına değil de aynı anda yaşandığı düşüncesini ileri sürmüştür (Sayar ve Dinç, 2014, s.64).

Bu kurama göre, birey çevresindeki uyarıcıyı algıladığında hipotalamus devreye girer ve aynı anda hem beyin kabuğunu hem de sinir sistemini uyarır. Bu uyarının hemen arkasından ise duygu ve fizyolojik tepki birlikte meydana gelir. Ormanda bir kurt ile karşılaşan kişi kurdu gördüğü anda hem korkmaya başlar hem de terler, titrer, kalp atışları ve solunumu hızlanır. Buna göre korku ve titreme, terleme gibi fizyolojik değişiklikler birlikte meydana gelirler, biri diğerinin sebebi veya sonucu olmazlar (Tutar, 2015, s.416).

### **3.2.3. Schachter-Singer Duygu Kuramı (Bilişsel Kuram)**

Duygu kuramları arasında, psikologlara göre en çok geçerli sayılan kuram bilişsel kuramdır (Sayar ve Dinç, 2014, s.64-65).

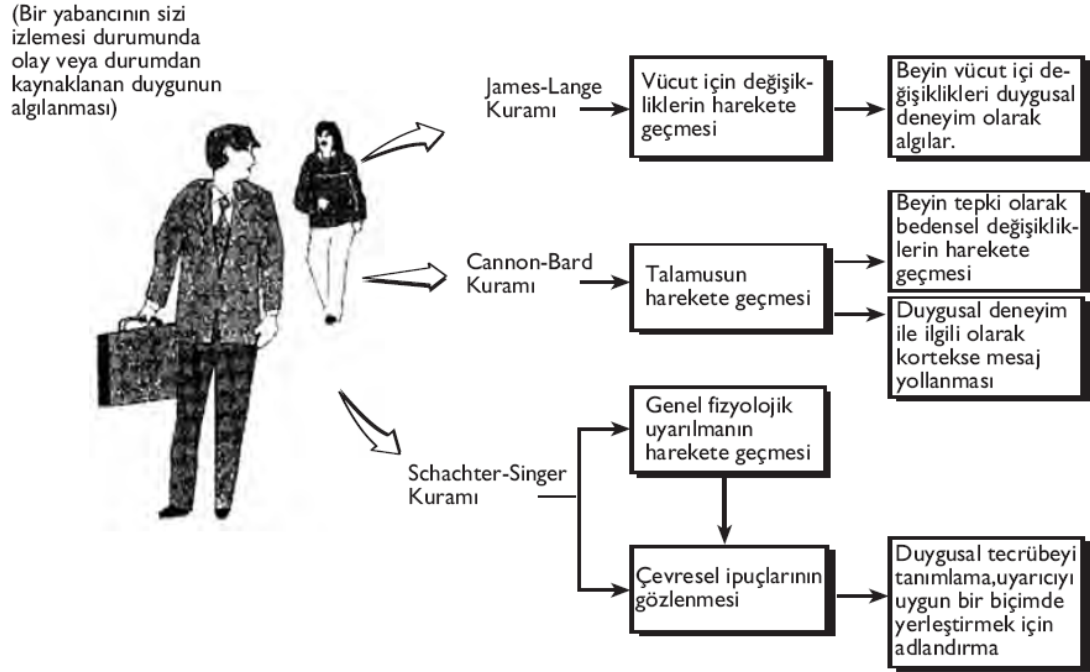
Bu kurama göre, duyguların oluşmasında bilişle ilgili unsurlar olan algı, anlayış, edinilen bilgi ve geçmiş tecrübeler etkilidir. Birey karşılaştığı durumu geçmiş tecrübeleri doğrultusunda değerlendirir (Tuna, 2011, s.29-30). Buna göre bilişsel süreçler duyguları anlamlandırıp isimlendirmede önemli bir rol oynarlar. Bireyler yaşanmış durumlardan edindikleri bilgileri duygularını adlandırmada kullanırlar. Kişi, bedeninde meydana gelen fizyolojik değişikliklere çevresinde bulunan uyarıcılara göre anlamlı bir duygu ismi verir. Yani, kişide duyguyu ortaya çıkaran duruma ilişkin algı ve yorumlar duygunun biçim ve şiddetini etkiler. Bu kuramın merkezinde değerlendirme kavramı yer almaktadır. Bir duruma ilişkin öznel değerlendirmeler yaşanacak olan duygunun niteliğini belirlemektedir (Tutar, 2015, s.417).

Bu kuramlar arasında herhangi birinin diğerlerine göre kesin yargılarla doğru olduğunu söylemek mümkün değildir. İnsanların duygusallıkları oldukça karmaşık olduğundan, her kuramın zamanına ve yerine göre doğru olduğu durumlar vardır. Şöyle ki bazen uyarılma duygulanımdan önce meydana gelir, bazen düşünce

duyguyu doğurur, bazen de bütün süreç kendiliğinden ortaya çıkar (Sayar ve Dinç, 2014, s.65).

Aşağıdaki şekilde bu üç kuramın karşılaştırılması verilmiştir.

### Şekil 3.1. Duygu ile İlgili Üç Kuramın Karşılaştırılması



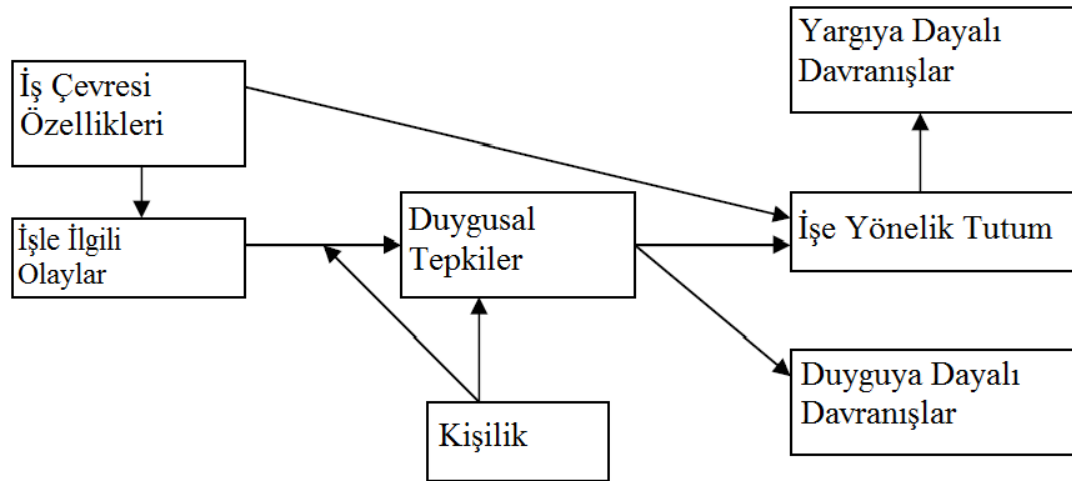
**Kaynak:** Tuna, 2011, s.30

### 3.3. Duygusal Olaylar Teorisi

Çalışan duygularını temel alan bu teori Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilmiştir. Bu teori ile araştırmacılar, çalışma ortamında tecrübe edilen duygu durumlarının yapısına, nedenlerine ve sonuçlarına yönelik bir model ileri sürmektedirler (Erol-Korkmaz, 2014, s.78; Weiss ve Cropanzano, 1996, s.11). Duygusal olaylar teorisi, çalışanların, çalışma ortamında meydana gelen bazı olaylara verdikleri duygusal tepkileri ve bu tepkilerin iş performansını ve memnuniyetini ne yönde etkilediğini ortaya koymaya çalışan bir modeldir (Weiss ve Cropanzano, 1996, s.1). Çalışma ortamının genel özellikleri, iş yerinde bazı olayların yaşanmasına sebep

olur ve iş yerinde yaşanan bu olaylar çalışanların duygularını harekete geçirir ve tepkilerinin temel nedenini oluşturur. Ayrıca, çalışanların kişilik özellikleri hem iş ortamındaki duygulanımlarını doğrudan etkiler, hem de iş yerinde yaşanan olaylar ile duygulanıma bağlı tepkiler arasındaki bağlantıyı etkiler (Erol-Korkmaz, 2014, s.78). Teoriye göre insanların geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri bazı duygusal tecrübeler de bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir ve birtakım duygusal tepkilere neden olmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996, s.45). Bireylerin örgütsel ortamlarındaki davranışlarının altında, kişisel özellikleri ve örgütün özelliklerinin yanı sıra geçmişte yaşadıkları duygusal olaylar da yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2004, s.184). Bu modele göre, iş ortamında tecrübe edilen duygular çalışanların yaptıkları işe ve kurumlarına yönelik iş tatmini, aidiyet gibi tutumlarını ve vatandaşlık davranışları, üretim karşıtı davranışlar gibi duygu temelli davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Erol-Korkmaz, 2014, s.78).

### Şekil 3.2. Duygusal Olaylar Teorisinin Makro Yapısı



**Kaynak:** Weiss ve Cropanzano, 1996, s.12

Yukarıdaki şekil duygusal olaylar teorisini kısaca özetlemektedir. Yapılan işin özelliklerinden dolayı iş yerinde bazı olaylar yaşanır. Bu yaşanan olaylar neticesinde çalışanlar, kişiliklerinin de etkisiyle bazı duygular deneyimlerler. Bu duygular duruma göre pozitif veya negatif olabilir. Tecrübe edilen duygular ise iş

tatmini gibi yargıya dayalı davranışları ve performans gibi duyguya dayalı davranışları iyi veya kötü yönde etkileyebilir. Bütün anlatılanlardan çıkan sonuç şudur: İş performansı ve iş tatmini duygulardan etkilendiği için, organizasyonlarda duyguları ve duygulara sebep olan olayları göz ardı etmemek gerekir.

### **3.4. Pozitif ve Negatif Duygusalılık**

İnsanların duygu yapıları pozitif ve negatif duygular şeklinde ikiye ayrılabilir, en yaygın kullanılan sınıflandırma biçimi budur (Özdemir, 2013, s.248; Weiss ve Cropanzano, 1996, s.24; Watson vd., 1988). Pozitif duygusalılık, olumlu bir duygusal duruma olan eğilime işaret eder, negatif duygusalılık ise olaylara olan olumsuz bakış açısını anlatır (Özdevecioğlu, 2004, s.184). Pozitif duygusalılık içerisinde mutluluk, umut gibi genelde bireylerin kendilerini iyi hissedebilecekleri duygular yer alırken, negatif duygusalılık içinde bireyleri kötü hissettirebilecek öfke, nefret, kızgınlık gibi duygular ifade edilmektedir. Pozitif duygusalılık bireylerin enerjik, neşeli, mutlu, hevesli olmalarını sağlar (Weiss ve Cropanzano, 1996, s.24), oysa negatif duygusalılık, insanların dünyayı negatif bir bakış açısıyla görmeleri anlamına gelir (Can vd., 2011, s.167). Yüksek pozitif duygusalığa sahip bireyler yaşama sevinciyle doludurlar. Eğer pozitif duygusalılık düzeyi düşük olursa bireyler kötümserliğe yönelirler ve yaşamdan zevk alamaz hale gelirler. Negatif duygusalılıkları yüksek olan bireyler gerginlik yaşayabilirler ve endişe, suçluluk ve üzüntü gibi duygulara kapılabilirler. Düşük negatif duygusalılık, sakinlik ve dinginlik durumları ile tanımlanabilir. İnsanlarda negatif duygusalılığın düşük olması pozitif duygusalılığın var olduğu anlamını taşımamaktadır. Bu durum negatif duygusalılık eksikliği olarak ifade edilebilir (Weiss ve Cropanzano, 1996, s.24). Aynı şekilde, düşük pozitif duygulanımda olumlu duyguların yoğunluğu çok düşüktür, fakat bu durum negatif duygusalılığın yüksek olduğu anlamına gelmez (Özdemir, 2015, s.50). Negatif eğilime sahip insanlar kötü şeylerin olacağı beklentisine kapılırlarken, pozitif eğilime sahip insanlar daha olumlu şeylerin olmasını beklerler. Bu beklentiler de neticede, insanların gerçekte var olan durum ile alakalı tepkilerini etkilemektedir (Begley ve Lee, 2005).

Yüksek negatif duygusalığa sahip bireyler düşük negatif duygusalığa sahip olanlarla kıyaslandığında daha fazla sıkıntı ve tatminsizlik yaşamakta, başarısızlıklarını ve eksik yönlerini daha çok kafaya takmakta, olayları sürekli

olumsuz yorumlamakta, olumlu katkılarını azaltmakta ve olumsuz davranışlarını arttırmaktadır. Kısacası bu insanlar sürekli olarak hayatın negatif yönlerine odaklanma eğilimindedirler (Brennan ve Barnett, 1998, s.370).

Pozitif ve negatif duygusallık farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bir yaklaşımda, her iki kavram kişilik özelliği olarak ele alındığında mizaçtan kaynaklandığı, durumsal olarak ele alındığında ise dış çevredeki uyaranlara tepki olarak geliştiği ifade edilmektedir (Şirvanlı Özen ve Temizsu, 2010, s.5). Burada durumsal duygulanmanın geçici olduğu, ancak kişilik özelliği ya da karakter haline gelen duygulanmanın ise kalıcı olduğu ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2004, s.184).

Yapılan çalışmalarda pozitif duygusallığın dışa dönük kişilikle, negatif duygusallığın ise nevrotik kişilikle ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Gençöz, 2000, s.20; Özdemir, 2015, s.51). Yüksek negatif duygusallığa sahip olan kişilerin daha karamsar oldukları ve genel yaşam tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu, yüksek pozitif duygusallığa sahip bireylerin ise yaşam tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu ifade edilmektedir (Özdemir, 2015, s.51).

Pozitif ve negatif duygusallığın her ikisi de bütün insanlarda mevcuttur, fakat genelde bunlardan biri diğerinden daha baskındır. Bu yüzden insanları pozitif ya da negatif duygusal olarak iki kategoriye ayırmak doğru değildir (Özdevecioğlu, Can ve Akın, 2013, s.162).

### **3.5. İş Hayatında Duyguların Yeri ve Önemi**

Duygular, insanların davranışlarını yönlendiren en önemli faktörlerden biri olmasından dolayı, çalışanların iş ortamındaki hareketlerine yön vermesi bakımından önemlidir (Argon, 2015, s.378). Geçmişte bilim insanları duyguları, arka planda bırakılması gereken temel içgüdüler olarak tanımlasalar da, artık günümüzde var olmak ve ruhu zenginleştirmek için en önemli kaynak olduğu görüşündedirler (Sayar ve Dinç, 2014, s.58). Aynı şekilde, örgütler de artık insan unsurunun en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındalar ve bu yüzden çalışanlarının duygularının da bilgi, beceri ve yetenekleri kadar önemli olduğunun bilincindedirler (Doğan, 2005, s.1-2). Özel yaşamda olduğu kadar, duygular, iş yaşamında da çok önemli bir yere sahiptir (Barutçugil, 2004, s.9). Duygular, örgütlerin rutin yaşamlarıyla özdeşleşmiş ve ayrılmaz bir parçasıdır (Keskin vd., 2013, s.81). Duyguların iş

ortamındaki varlığı, dışa vurum şekilleri, örgütsel başarıdaki etkisi özellikle 1980'li yıllardan itibaren araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Seçer, 2005, s.814).

Duygular, örgütlerde kararları ve eylemleri belirleyen çok önemli bir faktördür (Barutçugil, 2004, s.9). Örgütler, birbirinden farklı insanlardan oluşan karmaşık sosyal birimler oldukları için onları duygulardan bağımsız ortamlar olarak düşünmek mümkün değildir (Çakar ve Arbak, 2004, s.43). Çünkü birey, günlük yaşamında sıradan olaylara karşı verdiği tepkileri çalışma ortamında da, kendine verilen görevlere veya birlikte çalıştığı mesai arkadaşlarına karşı verecektir (Doğan ve Özdevecioğlu, 2009, s.166). Duygular, insan davranışına yön verdikleri için örgütteki davranışları anlamak açısından oldukça önemlidir (Akçay ve Çoruk, 2012, s.4) ve iş hayatında göz ardı edilmemesi gereken bir konudur (Erol-Korkmaz, 2014, s.83). Mantıklı düşünerek verilen kararlar bile son aşamada duyguların süzgecinden geçerek davranışlara yansır. Bu sebeple, örgütlerde işleri ve ilişkileri sağlıklı sürdürmenin temel koşullarından biri yöneticilerin ve çalışanların duygularını anlamak ve onları olumlu bir şekilde yönetmektir (Barutçugil, 2004, s.9). Çalışma yaşamını duygulardan bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir fakat burada bireylerden duygularını kontrol altında tutmaları ve onları yönlendirmeleri beklenir. Özellikle insan unsurunun ön planda olduğu örgütlerde bu beklenti daha da yükselecektir (Akçay ve Çoruk, 2012, s.4). Hemen her gün her örgütte kızgınlık, üzüntü, neşe, korku, öfke, kin, nefret, güven ve güvensizlik, sevgi ve bağlılık gibi duygular deneyimlenir. Yönetici ve çalışanlar ise bu çeşitli duyguların farkında olmalı ve onları kontrol altında tutmalıdırlar (Barutçugil, 2004, s.9). Duyguları kontrol altında tutabilmek biraz da duyguların şiddetine bağlıdır. Zayıf ya da yüzeysel duyguların kontrolü şiddetli ya da yoğun duyguların kontrolüne göre daha kolaydır. Duyguların olumlu veya olumsuz oluşları da önemlidir. Olumsuz duyguları kontrol etmek olumlu duyguları kontrol etmekten daha zordur (Tutar, 2015, s.405). Yönetim eğitimi veren okullar, örgütlerin duygusal alanlar olduklarını ve eğer çalışanlarının duygularını düzenleyip yönetirlerse daha etkili performans gösterebileceklerini ifade etmektedirler. Dolayısıyla, çalışanların olumlu ve olumsuz tüm duygularını inceleyip, bunları örgütün ortak amaçları doğrultusunda yönetmek örgüt için oldukça önemlidir. Duyguları görmezden gelmek veya bastırmaya çalışmak örgüte yarardan çok zarar getirir (Keskin vd., 2013, s.82,90).

Çalışma ortamında birbirinden farklı birçok insan olduğu için burada duyguların bulaşıcılığı önemli bir konudur. Duygusal bulaşma olgusu, duyguların, çalışma ortamı gibi sosyal ortamlarda diğer insanlar üzerinde etkileri olduğuna işaret eder (Seçer, 2005, s.821). Örneğin tek bir çalışanın duyduğu derin üzüntü duygusu diğer çalışanları da etkisi altına alarak çalışanların çalışma isteğini azaltıp performansın düşmesine sebep olabilir. Ya da çalışanın aldığı güzel bir haberden dolayı çevresine mutluluk duygusu yayarak çalışma hevesini arttırıp performansın yükselmesine de sebep olabilir. Sonuç olarak yöneticiler bu olumlu ve olumsuz duyguların farkına varmalı ve onları etkili bir şekilde yönlendirmelidirler.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTLERDE DIŞLANMA, SINIZM VE POZİTİF-NEGATİF DUYGUSALLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER: UYGULAMA**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modeli, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizine ilişkin konulara yer verilmiştir.

#### **4.1. Araştırmanın Metodolojisi**

Burada araştırmanın amacı, hipotezleri, önemi, veri toplama yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliği, verilerin analizi, araştırmanın modeli, sınırlılıkları ve varsayımları üzerinde durulmuştur.

##### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, örgütlerde çalışanların algıladıkları dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkileri ve etkileri incelemek, bu ilişkilerin ve etkilerin yönlerini belirlemek ve pozitif-negatif duygusallığın bir aracılık rolü olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallığın demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H<sub>1</sub>: Dışlanma ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Dışlanma ile pozitif duygusallık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Dışlanma ile negatif duygusallık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Pozitif duygusallık ile sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Negatif duygusallık ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Dışlanmanın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>7</sub>: Pozitif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>8</sub>: Negatif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>9</sub>: Pozitif duygusallığın dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi üzerinde anlamlı bir aracılık rolü vardır.

H<sub>10</sub>: Negatif duygusallığın dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi üzerinde anlamlı bir aracılık rolü vardır.

H<sub>11</sub>: Dışlanmada eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>12</sub>: Sinizmde medeni durum açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>13</sub>: Pozitif duygusallıkta cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>14</sub>: Pozitif duygusallıkta yaş açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>15</sub>: Negatif duygusallıkta cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>16</sub>: Negatif duygusallıkta medeni durum açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H<sub>17</sub>: Negatif duygusallıkta eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.

#### **4.1.2. Araştırmanın Önemi**

Günümüzde işletmeler örgütsel davranış uygulamalarından çok performans ve karlılığa önem vermektedirler. Fakat bilinmesi gereken şudur ki hem örgütsel performansın yükseltilmesinde hem de karlılığın artırılmasında anahtar unsur insandır. İnsanı etkileyen birçok faktör, onun örgüte olan katkısını ve dolayısıyla örgütün performans ve karlılığını etkilemektedir. Bu yüzden örgütlerde çalışan bireyleri ilgilendiren bütün faktörler dikkate alınıp değerlendirilmelidir.

Bu araştırmada, çalışanların iş ortamındaki esenliklerine etki edebilecek olan örgütsel dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık konuları ele alınmıştır. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde bu üç faktörü aynı anda ele alan, aralarındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmanın olmaması bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca örgütsel dışlanmanın da çok az çalışılmış olması bu konunun seçiminde etkili olmuştur. Örgütsel dışlanma ile beraber örgütsel sinizm kavramının ele alınmasının literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

#### **4.1.3. Veri Toplama Yöntemi**

Örgütlerde çalışan bireylerin dışlanma algılamaları, sinizm ve pozitif-negatif duygusallıkları arasındaki ilişkileri belirlemek ve pozitif-negatif duygusallığın dışlanma ile sinizm arasında anlamlı bir aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek için bir anket çalışması yapılmıştır.

Anket soruları/formu örgütlerde dışlanma, örgütsel sinizm ve pozitif-negatif duygusallık konularının incelenmesi ve bu konularla ilgili mevcut literatürün taranmasından sonra hazırlanmış ve uygulanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen “İşyerinde Dışlanma Ölçeği”, ikinci bölümde Watson ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (PANAS)”, üçüncü bölümde Brandes ile arkadaşlarının (1999) geliştirdikleri “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve dördüncü ve son bölümde demografik değişkenleri ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Ankette, katılımcıların işyerinde dışlanma durumlarının belirlenmesine yönelik 13 ifade, pozitif ve negatif duygu düzeylerinin belirlenmesine yönelik 20 ifade, örgütsel sinizm tutumlarının belirlenmesine yönelik 13 ifade ve demografik değişkenlerle ilgili 6 soru yer almaktadır.

Alan çalışması Mart 2016 - Nisan 2016 tarihleri arasında yapılmış, katılımcılardan anket tekniğiyle bilgi toplanmıştır. Anket, 419 kişiye uygulanmış ve hatalı, eksik ya da çelişkili cevaplı olan anketler çıkartıldıktan sonra 403 anket analizi yapılmak üzere belirlenmiştir.

#### **4.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Kayseri’de yer alan mobilya işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. 2014 Mobilyacılık Sektör Raporuna göre Kayseri’de mobilyacılık sektöründe çalışanların sayısı 18.407 dir.

Ana kütlesi 18.407 olan bir birimde 0,95 güven düzeyinde ve 0,05 göz yumulabilir yanılğı miktarı ile örneklem sayısı 376 olarak tespit edilmiştir (Karagöz, 2014, s.152; Güredin, 1987, s.368–370). Fakat bu çalışma için daha fazla bir sayıya ulaşılmış ve kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 403 kişiye anket uygulanmıştır.

Araştırmada ana kütlenin tümünü incelemek zaman ve maliyet açısından külfetli olacağından ana kütleyi temsil etme yeteneği olan bir örnek kütlenin belirlenmesi tercih edilmiştir.

#### **4.1.5. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği**

Burada çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği hakkında bilgi verilmiştir.

#### 4.1.5.1. Güvenilirlik

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin, ölçülmek istenen unsuru doğru bir şekilde ölçebilme derecesine güvenilirlik denir (Tekin, 2007).

Çalışmada tutum/algı soruları olduğu için ölçek kullanılmıştır ve bu sebeple ölçeklerin iç tutarlılıkları öncelikle sınanmıştır.

Güvenilirlik analizinde alfa modeli (Cronbach's Alpha Coefficient), likert türü toplamalı ölçeklerde maddelerin birbiriyle ilişkili olup olmadığını, homojen bir yapı gösterip göstermediğini ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini tespit etmek amacıyla kullanılır. Güvenilirlik düzeyi Cronbach's Alpa katsayısı ile gösterilir. Alfa katsayısı 0-1 arasında değişim göstermektedir. Çıkan değer 1'e yakın olması güvenilirliğin arttığını, 0'a yakın olması ise güvenilirliğin azaldığını gösterir (Kalaycı, 2010, s.403-405).

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. Anket çalışmasından elde edilen veriler istatistiksel analiz programı aracılığıyla analiz edilmiş ve ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

419 katılımcıdan 403'ü üzerinden elde edilen veriler Güvenilirlik Analizine tabi tutulmuş ve Tablo 4.1.'de gösterilen değerlere ulaşılmıştır.

**Tablo 4.1.: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| Bütün Ölçekler Toplamı     | Cronbach's Alpha: <b>0,858</b> |
| Dışlanma Ölçeği            | Cronbach's Alpha: <b>0,870</b> |
| Pozitif Duygusallık Ölçeği | Cronbach's Alpha: <b>0,891</b> |
| Negatif Duygusallık Ölçeği | Cronbach's Alpha: <b>0,839</b> |
| Sinizm Ölçeği              | Cronbach's Alpha: <b>0,909</b> |

Güvenilirlik analizi öncelikle bütün ölçeklere birden uygulanmış ve tabloda da görüldüğü gibi "0,858" değeri elde edilmiştir. Bu değer anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koyar. Daha sonra güvenilirlik analizi tek tek ölçeklere uygulanmış ve tablodan da anlaşılabileceği gibi çıkan değerler her bir ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4.1.5.2. Geçerlilik

Bir araştırmada kullanılan bir ölçeğin, ölçölmek istenen unsuru ölçmeye uygunluk derecesine geçerlilik denir ve ölçme işinin doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığıyla ilgilidir (Tekin, 2007).

Bu araştırmanın ölçeklerinin belirlenmesi aşamasında ayrıntılı bir kaynak taraması yapılmış ve bulunan ölçeklerin güncel ve kabul görmüş geçerli ölçekler olmasına dikkat edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerin hepsi daha önceki farklı çalışmalarda kullanılmış olup, geçerliliği test edilip kabul edilmiş ölçeklerdir.

Koşar (2014), “Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi’nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi” adlı çalışmasında İşyerinde Dışlanma Ölçeğini uzman akademisyenlerle beraber geçerlilik analizine tabi tutmuş ve ölçek ifadeleri en yalın, en anlaşılır halini almıştır. Bunun için Ferris ve arkadaşlarından (2008) alınan ölçek öncelikle Türkçe’ye çevrilmiş, daha sonra Türkçe’ye çevrilen bu ifadeler tekrar İngilizce’ye çevrilmiş ve en anlaşılır şekle geldikten sonra bu ölçek oluşturulmuştur. İşyerinde Dışlanma Ölçeğinde yer alan 13 ifade 1’den 10’a kadar alanında uzman akademisyenlerce puanlanmış ve skoru düşük olan ifadeler tekrar ele alınarak daha anlaşılır şekle dönüştürölmüştür.

Kalağan (2009) ile Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan çalışmalara Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Türkçe geçerliliği test edilmiş ve ölçeğin geçerli olduğı sonucuna ulaşılmıştır.

Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeğinin Türkçe geçerlilik çalışması ise Gençöz (2000) tarafından yapılmıştır. Gençöz’ün “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeğı: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması” başlıklı çalışmasında, Türkçe’ye çevrilen Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeğinin orijinali ile tutarlı olduğı tespit edilmiştir.

#### 4.1.6. Verilerin Analizi

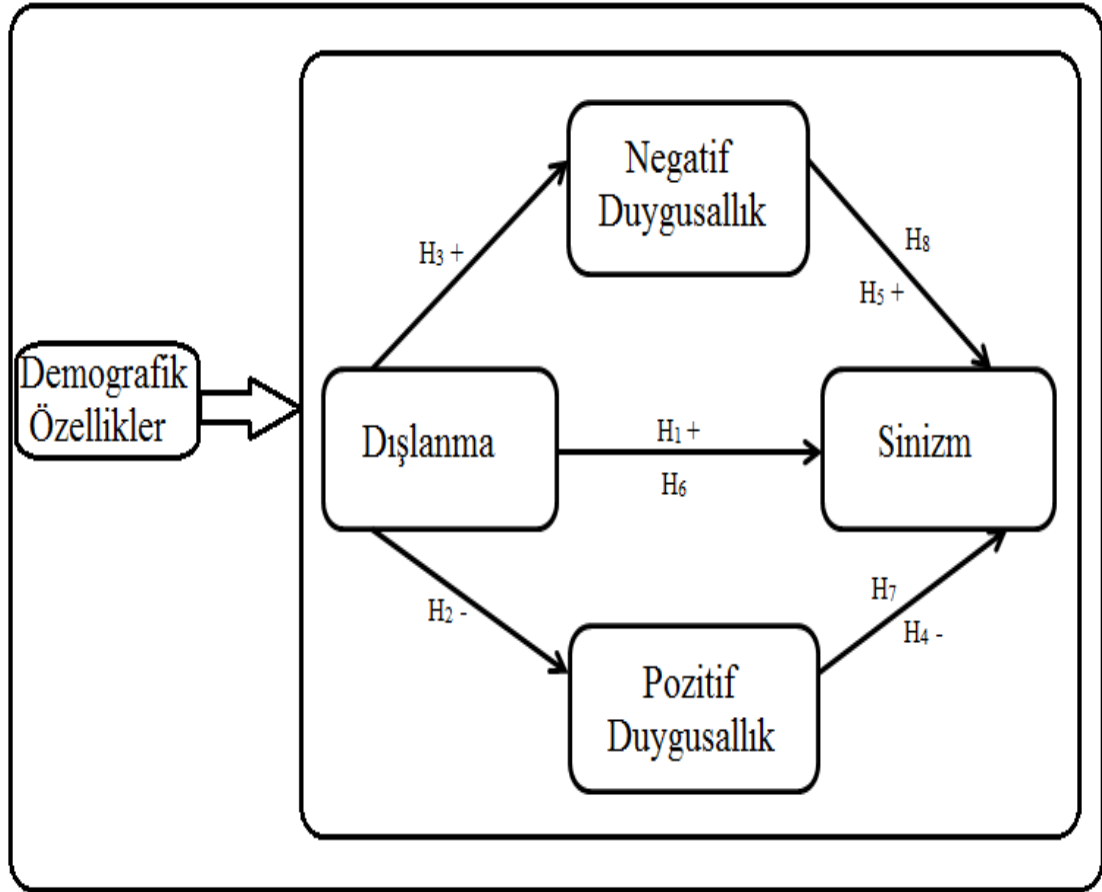
Anket çalışmasından elde edilen veriler istatistiksel analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle güvenilirlik testi, Frekans (sıklık) analizi ve normallik için basıklık-çarpıklık testi uygulanmıştır. Daha sonra ise araştırmanın hipotezlerini test etmek için Pearson Korelasyon analizi, Basit Doğrusal Regresyon analizi, Baron Kenny Aracılık Analizi kullanılmıştır. Son olarak da

dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için t testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

#### 4.1.7. Araştırmanın Modeli

Geliştirilen hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 4.1.'deki gibidir.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



Şekil 4.1.'de yer alan modele göre dışlanma ve sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olabileceği (H<sub>1</sub>) ve aynı zamanda dışlanmanın sinizm üzerinde bir etkisinin olabileceği (H<sub>6</sub>) beklenmektedir. Dışlanma ve pozitif duygusallık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olabileceği (H<sub>2</sub>) düşünülmektedir. Pozitif duygusallık ve sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olabileceği (H<sub>4</sub>) ve aynı zamanda pozitif

duygusallığın sinizm üzerinde bir etkisinin olabileceği (H<sub>7</sub>) düşünülmektedir. Son olarak da dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisinde pozitif duygusallığın bir aracılık rolünün olabileceği düşünülmektedir (H<sub>9</sub>).

Yine Şekil 4.1.'de yer alan modele göre negatif duygusallık ve sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olabileceği (H<sub>5</sub>) ve aynı zamanda negatif duygusallığın sinizm üzerinde bir etkisinin olabileceği (H<sub>8</sub>) düşünülmektedir. Dışlanma ve negatif duygusallık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olabileceği (H<sub>3</sub>) beklenmektedir. Son olarak da dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisinde negatif duygusallığın bir aracılık rolünün olabileceği düşünülmektedir (H<sub>10</sub>).

Modele bakıldığında dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık algılamalarının demografik özelliklere göre farklılaşabileceği beklenmektedir.

#### **4.1.8. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu tür çalışmalarda anket cevaplama konusundaki önyargılar ve araştırma sonuçlarının katılımcılara zarar verebileceği yönündeki inanışlar bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca anketler sadece cevaplamaya gönüllü olan çalışanlara uygulanabilmiştir. Seçilen örneklem grubunun ana kütleyi temsil ettiği genellemesi de bir diğer sınırlılıktır. Araştırma ile ilgili en önemli sınırlılıklardan biri de araştırmanın tek bir sektörde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

#### **4.1.9. Araştırmanın Varsayımları**

1. Araştırmada kullanılan ölçekler istenilen durumu ölçebilecek niteliktedir.
2. Araştırma kapsamında düşünceleri alınan katılımcılar bütün sorulara içtenlikle cevap vermişlerdir.
3. Araştırmada kullanılan örneklem ana kütleyi yeterli derecede temsil etmektedir.

### **4.2. Bulgu ve Yorumlar**

#### **4.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan 403 kişinin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Katılımcılar ile ilgili demografik bilgiler incelendiğinde, çoğunluğunun erkek olduğu (%71,5), çoğunun 31-40 yaş aralığında bulunduğu (%43,7), evlilerin sayısının çoğunlukta olduğu (%65,5), eğitim durumuna göre en fazla lise (%27,3) ve lisans (%28,3) mezunu olduğu, 21 yıl ve daha fazla bir zamandan beri çalışanların azınlıkta olduğu (%8,4), kurumda 0-5 yıldan beri çalışan sayısının en fazla olduğu (%45,2) görülmektedir (Tablo 4.2.).

**Tablo 4.2.: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Demografik Özellikler | Kategoriler   | Sayı       | %            |
|-----------------------|---------------|------------|--------------|
| Cinsiyet              | Kadın         | 115        | 28,5         |
|                       | Erkek         | 288        | 71,5         |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>403</b> | <b>100,0</b> |
| Yaş                   | 20 ve Altı    | 15         | 3,7          |
|                       | 21-30         | 129        | 32,0         |
|                       | 31-40         | 176        | 43,7         |
|                       | 41-50         | 76         | 18,9         |
|                       | 51 ve Üstü    | 7          | 1,7          |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>403</b> | <b>100,0</b> |
| Medeni Durum          | Evli          | 264        | 65,5         |
|                       | Bekâr         | 139        | 34,5         |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>403</b> | <b>100,0</b> |
| Eğitim                | İlkokul       | 26         | 6,5          |
|                       | Ortaokul      | 60         | 14,9         |
|                       | Lise          | 110        | 27,3         |
|                       | Ön Lisans     | 66         | 16,4         |
|                       | Lisans        | 114        | 28,3         |
|                       | Lisansüstü    | 27         | 6,7          |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>403</b> | <b>100,0</b> |
| Çalışılan Yıl         | 0-5           | 87         | 21,6         |
|                       | 6-10          | 99         | 24,6         |
|                       | 11-15         | 108        | 26,8         |
|                       | 16-20         | 75         | 18,6         |
|                       | 21 ve Üstü    | 34         | 8,4          |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>403</b> | <b>100,0</b> |
| Kurumda Çalışılan Yıl | 0-5           | 182        | 45,2         |
|                       | 6-10          | 109        | 27,0         |
|                       | 11-15         | 66         | 16,4         |
|                       | 16-20         | 37         | 9,2          |
|                       | 21 ve Üstü    | 9          | 2,2          |
|                       | <b>Toplam</b> | <b>403</b> | <b>100,0</b> |

#### 4.2.2. Ölçeklerdeki İfadelerin Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Burada ölçeklerdeki ifadelere verilen yanıtların ortalamalarına ve standart sapmalarına yer verilmiştir.

##### 4.2.2.1. Örgütsel Dışlanma Ölçeği

Örgütsel dışlanma ifadelerine verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Örgütsel dışlanmanın ortalama değeri incelendiğinde “1=Hiç Katılmıyorum” bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel dışlanma ölçeğinin ortalama değeri ise 1,8166’dır (Tablo 4.7.), bu değer orta değer olan “3,5”in altındadır. Buradan katılımcıların çoğunun kendilerini dışlanmış hissetmedikleri sonucuna varılabilir.

**Tablo 4.3.: Örgütsel Dışlanma Ölçeği**

|                                                                                | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|
| 1. İşyerindeki çalışanlar beni umursamaz                                       | 1,69     | 1,222          |
| 2. İşyerine girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.                             | 1,45     | 0,849          |
| 3. İşyerinde selamlarım alınmaz.                                               | 1,36     | 0,762          |
| 4. İşyeri yemekhanesinde kalabalıkta yalnız otururum.                          | 2,14     | 1,519          |
| 5. İşyerinde çalışanlar benden uzak durur.                                     | 1,52     | 0,899          |
| 6. İşyerinde çalışanlar yüzüme bakmazlar.                                      | 1,39     | 0,740          |
| 7. İşyerindeki sohbetlere katılırım.                                           | 3,22     | 1,959          |
| 8. İşyerinde çalışanlar beni sohbetlerine almazlar.                            | 1,65     | 1,133          |
| 9. İşyerinde çalışanlar benimle konuşmak istemezler.                           | 1,55     | 0,928          |
| 10. İşyerinde çalışanlar ben yokmuşum gibi davranırlar.                        | 1,52     | 0,981          |
| 11. İşyerindeki çalışanlar çay/kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler. | 2,10     | 1,546          |
| 12. İşyerindeki çalışanlar benimle konuşmazlar.                                | 1,53     | 0,923          |
| 13. İşyerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan ben olmak zorunda kalırım.    | 2,49     | 1,680          |

#### 4.2.2.2. Pozitif Duygusallık Ölçeği

Pozitif duygusallık ifadelerine verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.4.'de verilmiştir.

Pozitif duygusallığın ortalama değeri incelendiğinde “3=Orta Düzeyde” bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Pozitif duygusallığın ortalama değeri ise 3,4154'dür (Tablo 4.7.), bu değer orta değer olan “3”ün üstündedir. Buradan katılımcıların çoğunun orta dereceden fazla pozitif duygusal oldukları sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 4.4.: Pozitif Duygusallık Ölçeği**

|                               | Ortalama | Standart Sapma |
|-------------------------------|----------|----------------|
| 1. Meraklı (İlgili)           | 3,11     | 1,206          |
| 2. Heyecanlı                  | 3,04     | 1,200          |
| 3. Güçlü                      | 3,56     | 1,243          |
| 4. Hevesli                    | 3,32     | 1,265          |
| 5. Gururlu                    | 3,34     | 1,253          |
| 6. Uyanık (Canlı, Atık)       | 3,45     | 1,261          |
| 7. Yaratıcı Düşüncelerle Dolu | 3,35     | 1,346          |
| 8. Azimli                     | 3,54     | 1,262          |
| 9. Dikkatli                   | 3,85     | 1,104          |
| 10. Aktif                     | 3,59     | 1,283          |

#### 4.2.2.3. Negatif Duygusallık Ölçeği

Negatif duygusallık ifadelerine verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.5.'de verilmiştir.

Negatif duygusallığın ortalama değeri incelendiğinde “1=Çok Az veya Hiç” ve “2=Biraz” bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Negatif duygusallığın ortalama değeri ise 1,9583'dür (Tablo 4.7.), bu değer orta değer olan “3”ün altındadır. Buradan katılımcıların çoğunun orta dereceden az negatif duygusal oldukları sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 4.5.: Negatif Duygusalık Ölçeği**

|                   | <b>Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|-------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. Sıkıntılı      | 2,23            | 1,194                 |
| 2. Üzgün (Mutsuz) | 2,17            | 1,237                 |
| 3. Suçlu          | 1,53            | 0,993                 |
| 4. Ürkmüş         | 1,53            | 1,020                 |
| 5. Düşmanca       | 1,61            | 1,133                 |
| 6. Alıngan        | 2,38            | 1,294                 |
| 7. Utanmış        | 1,76            | 1,201                 |
| 8. Sinirli        | 2,44            | 1,417                 |
| 9. Gergin         | 2,47            | 1,311                 |
| 10. Korkmuş       | 1,46            | 0,909                 |

#### **4.2.2.4. Örgütsel Sinizm Ölçeği**

Örgütsel sinizm ifadelerine verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Örgütsel sinizmin ortalama değeri incelendiğinde, “1=Hiç Katılmıyorum” ve “2=Katılmıyorum” bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Örgütsel sinizm ölçeğinin ortalama değeri ise 2,0681’dir (Tablo 4.7.), bu değer orta değer olan “3”ün altındadır. Buradan katılımcıların çoğunun örgütlerine karşı sinik tutum beslemedikleri sonucuna varılabilir.

**Tablo 4.6.: Örgütsel Sinizm Ölçeği**

|                                                                                                                              | <b>Ortalama</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.                                              | 1,86            | 1,182                 |
| 2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ile uygulamaları uyumsuzdur.                                                    | 1,73            | 0,986                 |
| 3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. | 1,94            | 1,129                 |
| 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.                      | 2,17            | 1,182                 |
| 5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleştirenler farklıdır.                                           | 2,02            | 1,121                 |
| 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.                                                                                | 1,91            | 1,073                 |
| 7. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.                                                                           | 1,86            | 1,022                 |
| 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.                                                             | 1,82            | 1,064                 |
| 9. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.                                                                               | 1,78            | 0,987                 |
| 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.                                      | 2,39            | 1,250                 |
| 11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.     | 2,32            | 1,312                 |
| 12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.                                         | 2,49            | 1,361                 |
| 13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.                                             | 2,59            | 1,483                 |

#### 4.2.3. Ölçeklerin Genel Ortalamaları

Araştırmaya katılan 403 kişinin ölçeklere verdikleri yanıtların genel ortalamaları Tablo 4.7.'de verilmiştir. Buna göre örgütsel dışlanma ölçeğine verilen cevapların genel ortalamasının “1,8166”, pozitif duygusallık ölçeğine verilen yanıtların genel ortalamasının “3,4154”, negatif duygusallık ölçeğine verilen yanıtların genel ortalamasının “1,9583” ve örgütsel sinizm ifadelerine verilen cevapların genel ortalamasının “2,0681” olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.7.: Ölçeklerin Ortalamaları**

| Ölçek               | Ortalama |
|---------------------|----------|
| Dışlanma            | 1,8166   |
| Pozitif Duygusallık | 3,4154   |
| Negatif Duygusallık | 1,9583   |
| Sinizm              | 2,0681   |

#### 4.2.4. Normallik Analizi

Örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm ve pozitif-negatif duygusallık konulu ifadelerle verilen cevapların dağılımının normal olup olmadığını test etmek için Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) analizleri uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.8.'de verilmiştir. Tablodaki çarpıklık katsayılarına bakıldığında -3 ve +3 arasında değerlerin olduğu görülmüştür, bu durum ise dağılımın normal kabul edilmesini sağlamaktadır (Kalaycı, 2010, s.6).

Sonuç olarak, tablodaki Basıklık ve Çarpıklık katsayılarından dolayı ifadelerle verilen cevapların normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Tablo 4.8.).

**Tablo 4.8.: Normallik Analizi**

|                     | N   | Çarpıklık | Standart Hata | Basıklık | Standart Hata |
|---------------------|-----|-----------|---------------|----------|---------------|
| Dışlanma            | 403 | 1,474     | ,122          | 2,155    | ,243          |
| Sinizm              | 403 | ,984      | ,122          | 1,156    | ,243          |
| Pozitif Duygusallık | 403 | -,388     | ,122          | -,572    | ,243          |
| Negatif Duygusallık | 403 | 1,043     | ,122          | 1,027    | ,243          |

#### 4.2.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi test etmek ve bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir metoddur (Kalaycı, 2010, s.115).

#### 4.2.5.1. Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütsel dışlanma algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.9.'de verilmiştir.

Tabloya bakıldığında örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma arasında anlamlı bir etkileşim olduğu görülmüştür. Tablo daha detaylı bir şekilde incelendiğinde; örgütsel dışlanma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısı değerinin  $r = 0,344$  ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bu sonuç örgütsel dışlanma ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, çalışanların örgütsel dışlanma algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasında pozitif yönlü, anlamlı ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu değişkenlerden biri arttığında veya azaldığında diğer değişken de artar veya azalır.

Sonuç olarak “Dışlanma ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” şeklinde ifade edilen  $H_1$  kabul edilmiştir.

**Tablo 4.9.: Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

|                                     | <b>n</b> | <b>r</b> | <b>p</b> |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|
| Örgütsel Dışlanma X Örgütsel Sinizm | 403      | ,344     | ,000     |

#### 4.2.5.2. Örgütsel Dışlanma ile Pozitif Duygusallık Arasındaki İlişki

Çalışanların örgütsel dışlanma algıları ile pozitif duygusallıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.10.'de verilmiştir.

Tabloya bakıldığında örgütsel dışlanma ile pozitif duygusallık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo daha detaylı bir şekilde incelendiğinde; örgütsel dışlanma ile pozitif duygusallık arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısı değerinin  $r = -0,374$  ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bu değer ilişkinin zayıf bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre dışlanmanın artması durumunda pozitif duygusallığın azalması beklenir. Tam tersi de de doğrudur.

Sonuç olarak “Dışlanma ile pozitif duygusallık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.” şeklinde ifade edilen H<sub>2</sub> kabul edilmiştir.

**Tablo 4.10.: Örgütsel Dışlanma ile Pozitif Duygusallık Arasındaki İlişki**

|                                         | <b>n</b> | <b>r</b> | <b>p</b> |
|-----------------------------------------|----------|----------|----------|
| Örgütsel Dışlanma X Pozitif Duygusallık | 403      | -,374    | ,000     |

#### **4.2.5.3. Örgütsel Dışlanma ile Negatif Duygusallık Arasındaki İlişki**

Çalışanların örgütsel dışlanma algıları ile negatif duygusallıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.11.’de verilmiştir.

Tabloya bakıldığında örgütsel dışlanma ile negatif duygusallık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo daha detaylı bir şekilde incelendiğinde; örgütsel dışlanma ile negatif duygusallık arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısı değerinin  $r = 0,303$  ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bu değer ilişkinin zayıf bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu değişkenlerden biri arttığında veya azaldığında diğer değişken de artar veya azalır.

Sonuç olarak “Dışlanma ile negatif duygusallık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” şeklinde ifade edilen H<sub>3</sub> kabul edilmiştir.

**Tablo 4.11.: Örgütsel Dışlanma ile Negatif Duygusallık Arasındaki İlişki**

|                                         | <b>n</b> | <b>r</b> | <b>p</b> |
|-----------------------------------------|----------|----------|----------|
| Örgütsel Dışlanma X Negatif Duygusallık | 403      | ,303     | ,000     |

#### **4.2.5.4. Pozitif Duygusallık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

Çalışanların pozitif duygusallıkları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.12.’de verilmiştir.

Tabloya bakıldığında örgütsel sinizm ve pozitif duygusallık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tablo daha detaylı bir şekilde incelendiğinde; pozitif duygusallık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısı değerinin  $r = -0,111$  ( $p < 0,05$ ) olduğu görülmektedir. Bu değer ilişkinin çok zayıf bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu değişkenlerden biri arttığında diğer değişken azalır.

Sonuç olarak “Pozitif duygusallık ile sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.” şeklinde ifade edilen  $H_4$  kabul edilmiştir.

**Tablo 4.12.: Pozitif Duygusallık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

|                                       | <b>n</b> | <b>r</b> | <b>p</b> |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|
| Pozitif Duygusallık X Örgütsel Sinizm | 403      | -,111    | ,026     |

#### **4.2.5.5. Negatif Duygusallık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

Çalışanların negatif duygusallıkları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmış olan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.13.’de verilmiştir.

Tabloya bakıldığında örgütsel sinizm ve negatif duygusallık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Tablo daha detaylı bir şekilde incelendiğinde; negatif duygusallık ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek için hesaplanan Pearson Korelasyon Katsayısı değerinin  $r = 0,468$  ( $p < 0,01$ ) olduğu görülmektedir. Bu değer ilişkinin zayıf bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu değişkenlerden biri arttığında veya azaldığında diğer değişken de artar veya azalır.

Sonuç olarak “Negatif duygusallık ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” şeklinde ifade edilen  $H_5$  kabul edilmiştir.

**Tablo 4.13.: Negatif Duygusallık ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki**

|                                       | <b>n</b> | <b>r</b> | <b>p</b> |
|---------------------------------------|----------|----------|----------|
| Negatif Duygusallık X Örgütsel Sinizm | 403      | ,468     | ,000     |

#### 4.2.6. Örgütsel Dışlanma, Pozitif Duygusallık ve Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri

Burada örgütsel dışlanma, pozitif duygusallık ve negatif duygusallığın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

##### 4.2.6.1. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Çalışanların örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılmış olan Basit Doğrusal Regresyon analiz sonuçları Tablo 4.14. ve 4.15.'da verilmiştir.

Analizde örgütsel dışlanma bağımsız, örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda dışlanmanın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.14. incelendiğinde dışlanmanın sinizmi açıklama oranının %11,8 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15.'da ise dışlanmanın sinizm üzerindeki etki derecesi ve yönü görülmektedir. Dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisinin 0,344 ( $p<0,001$ ) olduğu beta katsayısından anlaşılmaktadır. Beta katsayısının işareti pozitif olduğu için ilişkinin ve etkinin yönünün de pozitif olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak “Dışlanmanın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen  $H_6$  kabul edilmiştir.

**Tablo 4.14.: Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi**

| Model | r    | r <sup>2</sup> | Düzeltilmiş r <sup>2</sup> | Tahminin Standart Hatası | F       |
|-------|------|----------------|----------------------------|--------------------------|---------|
| 1     | ,344 | ,118           | ,116                       | ,76438                   | 53,808* |

\* $p<0,001$

**Tablo 4.15.: Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu**

| Model       | Standardize Edilmemiş B | Standart Hata | Standardize Edilmiş Beta | t      | $\alpha$ |
|-------------|-------------------------|---------------|--------------------------|--------|----------|
| 1. Dışlanma | ,366                    | ,050          | ,344                     | 7,335* | 1,404    |

\* $p<0,001$

#### 4.2.6.2. Pozitif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Çalışanların pozitif duygusallıklarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılmış olan Basit Doğrusal Regresyon analiz sonuçları Tablo 4.16. ve 4.17.’de verilmiştir.

Analizde pozitif duygusallık bağımsız, örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda pozitif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.16. incelendiğinde pozitif duygusallığın sinizmi açıklama oranının %1,2 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17.’de ise pozitif duygusallığın sinizm üzerindeki etki derecesi ve yönü görülmektedir. Pozitif duygusallığın sinizm üzerindeki etkisinin -0,111 ( $p<0,05$ ) olduğu beta katsayısından anlaşılmaktadır. Beta katsayısının işareti negatif olduğu için ilişkinin ve etkinin yönünün de negatif olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak “Pozitif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen  $H_7$  kabul edilmiştir.

**Tablo 4.16.: Pozitif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi**

| Model | r    | r <sup>2</sup> | Düzeltilmiş r <sup>2</sup> | Tahminin Standart Hatası | F      |
|-------|------|----------------|----------------------------|--------------------------|--------|
| 1     | ,111 | ,012           | ,010                       | ,80901                   | 5,011* |

\* $p<0,05$

**Tablo 4.17.: Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu**

| Model                  | Standardize Edilmemiş B | Standart Hata | Standardize Edilmiş Beta | t       | $\alpha$ |
|------------------------|-------------------------|---------------|--------------------------|---------|----------|
| 1. Pozitif Duygusallık | -,102                   | ,046          | -,111                    | -2,239* | 2,417    |

\* $p<0,05$

#### 4.2.6.3. Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

Çalışanların negatif duygusallıklarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılmış olan Basit Doğrusal Regresyon analiz sonuçları Tablo 4.18. ve 4.19.’de verilmiştir.

Analizde negatif duygusallık bağımsız, örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Analiz sonucunda negatif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.18. incelendiğinde negatif duygusallığın sinizmi açıklama oranının %21,9 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.19.’de ise negatif duygusallığın sinizm üzerindeki etki derecesi ve yönü görülmektedir. Negatif duygusallığın sinizm üzerindeki etkisinin 0,468 ( $p<0,001$ ) olduğu beta katsayısından anlaşılmaktadır. Beta katsayısının işareti pozitif olduğu için ilişkinin ve etkinin yönünün de pozitif olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak “Negatif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen  $H_8$  kabul edilmiştir.

**Tablo 4.18.: Negatif Duygusallığın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi**

| Model | r    | r <sup>2</sup> | Düzeltilmiş r <sup>2</sup> | Tahminin Standart Hatası | F        |
|-------|------|----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| 1     | ,468 | ,219           | ,217                       | ,71958                   | 112,206* |

\* $p<0,001$

**Tablo 4.19.: Regresyon Analizinin Katsayı Tablosu**

| Model                  | Standardize Edilmemiş B | Standart Hata | Standardize Edilmiş Beta | t       | $\alpha$ |
|------------------------|-------------------------|---------------|--------------------------|---------|----------|
| 1. Negatif Duygusallık | ,503                    | ,048          | ,468                     | 10,593* | 1,082    |

\* $p<0,001$

#### 4.2.7. Baron - Kenny Aracılık Testi

Örgütsel dışlanma ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide pozitif ve negatif duygusallığın aracılık rolünü ortaya koyabilmek için Baron ve Kenny (1986)

tarafından önerilen süreçlerden faydalanılmıştır. Baron ve Kenny (1986)'ye göre aracılık ilişkisinden söz edebilmek için aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir:

- Koşul 1: Bağımsız değişkenin (dışlanma) bağımlı değişken (sinizm) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı.

- Koşul 2: Bağımsız değişkenin (dışlanma) aracı değişken (pozitif ve negatif duygusallık) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı.

- Koşul 3: Aracı değişkenin (pozitif ve negatif duygusallık) bağımlı değişken (sinizm) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalı.

- Koşul 4: Bağımlı değişken, aynı anda hem aracı değişken hem de bağımsız değişken ile regresyona sokulduğunda, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki anlamlı etki ortadan kalkarsa tam aracılık etkisinden, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki etkinin azalması durumunda ise kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilir.

#### **4.2.7.1. Pozitif Duygusallığın, Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Aracı Rolüne İlişkin Analiz**

Aracılık testinin basamakları takip edilerek öncelikle örgütsel dışlanmanın (Beta=0,344) örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve dışlanmanın sinizmi anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ( $R^2=0,118$ ,  $F=53,808$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuç ilk koşulu karşılamaktadır. Daha sonra örgütsel dışlanmanın (Beta= -0,374) pozitif duygusallık üzerindeki etkisi incelenmiş ve dışlanmanın pozitif duygusallığı anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur ( $R^2=0,140$ ,  $F=65,328$ ,  $p<0,01$ ). Bu sonuç ikinci koşulu karşılamaktadır. Daha sonra pozitif duygusallığın (Beta= -0,111) örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakılmış ve pozitif duygusallığın sinizmi anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür ( $R^2=0,012$ ,  $F=5,011$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuç üçüncü koşulu sağlamaktadır. Son olarak örgütsel sinizm, pozitif duygusallık ve örgütsel dışlanma ile aynı anda çoklu regresyon analizine tabi tutulmuş ve bu analizde örgütsel dışlanmanın (Beta=0,352) etkisinin artmış olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç diğer sonuçlarla birlikte ele alındığında pozitif duygusallığın, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizm arasında aracı bir role sahip olmadığına işaret etmektedir. Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.20.'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.20.: Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sinizm Arasında Pozitif Duygusallığın Aracı Etkisi**

| Koşullar | Bağımlı Değişken    | Bağımsız Değişkenler              | Beta           | R <sup>2</sup> | Anlamlılık (p) |
|----------|---------------------|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. Koşul | Sinizm              | Dışlanma**                        | 0,344          | 0,118          | 0,000          |
| 2. Koşul | Pozitif Duygusallık | Dışlanma**                        | -0,374         | 0,140          | 0,000          |
| 3. Koşul | Sinizm              | Pozitif Duygusallık*              | -0,111         | 0,012          | 0,026          |
| 4. Koşul | Sinizm              | Dışlanma**<br>Pozitif Duygusallık | 0,352<br>0,021 | 0,119          | 0,000          |

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

Sonuç olarak “Pozitif duygusallığın dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi üzerinde anlamlı bir aracılık rolü vardır.” şeklinde ifade edilen H<sub>9</sub> reddedilmiştir.

#### **4.2.7.2. Negatif Duygusallığın, Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki Aracı Rolüne İlişkin Analiz**

Aracılık testinin basamakları takip edilerek öncelikle örgütsel dışlanmanın (Beta=0,344) örgütsel sinizm üzerindeki etkisi incelenmiş ve dışlanmanın sinizmi anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,118, F=53,808, p<0,01). Bu sonuç ilk koşulu karşılamaktadır. Daha sonra örgütsel dışlanmanın (Beta= 0,303) negatif duygusallık üzerindeki etkisi incelenmiş ve dışlanmanın negatif duygusallığı anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur (R<sup>2</sup>=0,092, F=40,498, p<0,01). Bu sonuç ikinci koşulu karşılamaktadır. Daha sonra negatif duygusallığın (Beta= 0,468) örgütsel sinizm üzerindeki etkisine bakılmış ve negatif duygusallığın sinizmi anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür (R<sup>2</sup>=0,219, F=112,206, p<0,01). Bu sonuç üçüncü koşulu sağlamaktadır. Son olarak örgütsel sinizm, negatif duygusallık ve örgütsel dışlanma ile aynı anda çoklu regresyon analizine tabi tutulmuş ve bu analizde örgütsel sinizm anlamlı bir şekilde tahmin edilmiştir (R<sup>2</sup>=0,264, F=71,634, p<0,01). Ancak analiz detaylı incelendiğinde örgütsel dışlanmanın (Beta=0,223) ve negatif

duygusallığın (Beta=0,400) örgütsel sinizmi anlamlı bir şekilde tahminlemesine rağmen örgütsel dışlanmanın etkisinin azalmış olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç diğer sonuçlarla birlikte ele alındığında negatif duygusallığın, örgütsel dışlanma ve örgütsel sinizm arasında kısmi aracı role sahip olduğuna işaret etmektedir. Fakat aracı etkiden söz etmek için Beta değerindeki azalma miktarının anlamlılığının test edilmesi gerekir. Bunun için Sobel (1982) testinden yararlanılmıştır. Sobel testi yapılmış ve sonuçları Beta değerindeki azalmanın anlamlı olduğuna işaret etmektedir (Sobel z değeri=5,2, standart hata=0,0248,  $p<0,001$ ). Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 4.21.'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.21.: Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sinizm Arasında Negatif Duygusallığın Aracı Etkisi**

| Koşullar | Bağımlı Değişken    | Bağımsız Değişkenler                | Beta           | R <sup>2</sup> | Anlamlılık (p) |
|----------|---------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. Koşul | Sinizm              | Dışlanma**                          | 0,344          | 0,118          | 0,000          |
| 2. Koşul | Negatif Duygusallık | Dışlanma**                          | 0,303          | 0,092          | 0,000          |
| 3. Koşul | Sinizm              | Negatif Duygusallık**               | 0,468          | 0,219          | 0,000          |
| 4. Koşul | Sinizm              | Dışlanma**<br>Negatif Duygusallık** | 0,223<br>0,400 | 0,264          | 0,000          |

\*\*p<0,01

Sonuç olarak “Negatif duygusallığın dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi üzerinde anlamlı bir aracılık rolü vardır.” şeklinde ifade edilen H<sub>10</sub> kabul edilmiştir.

#### 4.2.8. T Testi ve Varyans Analizleri

Örgütsel dışlanma algılamalarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ve anova analizi yardımıyla incelenmiş ve sadece eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.22.: Örgütsel Dışlanma – Eğitim Durumu ANOVA Analizi**

|                   | Sıklık | Ortalama | Standart Sapma | F     | p     |
|-------------------|--------|----------|----------------|-------|-------|
| İlkokul-Ortaokul  | 86     | 1,7182   | 0,60184        | 3,961 | 0,008 |
| Lise              | 110    | 2,0161   | 0,90671        |       |       |
| Ön lisans         | 66     | 1,8368   | 0,71265        |       |       |
| Lisans-Lisansüstü | 141    | 1,7114   | 0,73092        |       |       |

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre,  $p (0,008) < 0,01$  olduğu için örgütsel dışlanmanın eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Yapılan çoklu karşılaştırma (Tamhane's T2) sonucuna göre bu farklılığın kaynağı İlkokul-Ortaokul mezunları ve Lise mezunları arasındaki fark ile Lise mezunları ve Lisans-Lisansüstü mezunları arasındaki farktır.

Örgütsel sinizmin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ve anova analizi yardımıyla incelenmiş ve sadece medeni durum açısından anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.23.: Örgütsel Sinizm – Medeni Durum T Testi**

|       | Sıklık | Ortalama | Standart Sapma | p     |
|-------|--------|----------|----------------|-------|
| Evli  | 264    | 2,1515   | 0,83338        | 0,004 |
| Bekâr | 139    | 1,9098   | 0,75061        |       |

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre,  $p (0,004) < 0,05$  olduğu için örgütsel sinizmin medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Evlilerin sinizm düzeyi (2,1515) bekârlara göre (1,9098) daha yüksek çıkmıştır.

Pozitif duygusallığın demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ve anova analizi yardımıyla incelenmiş ve cinsiyet ile yaş değişkenleri açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.24.: Pozitif Duygusallık – Cinsiyet T Testi**

|       | Sıklık | Ortalama | Standart Sapma | p     |
|-------|--------|----------|----------------|-------|
| Kadın | 115    | 3,5765   | 0,77802        | 0,021 |
| Erkek | 288    | 3,3510   | 0,91716        |       |

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre,  $p (0,021) < 0,05$  olduğu için pozitif duygusallığın cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Kadınların pozitif duygusallıkları (3,5765) erkeklere göre (3,3510) daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 4.25.: Pozitif Duygusallık – Yaş ANOVA Analizi**

|            | Sıklık | Ortalama | Standart Sapma | F     | p     |
|------------|--------|----------|----------------|-------|-------|
| 30 ve Altı | 144    | 3,2271   | 0,94464        | 5,230 | 0,006 |
| 31 - 40    | 176    | 3,5085   | 0,84406        |       |       |
| 41 ve Üstü | 83     | 3,5446   | 0,81379        |       |       |

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre,  $p (0,006) < 0,05$  olduğu için pozitif duygusallığın yaşa göre anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Yapılan çoklu karşılaştırma (Scheffe) sonucuna göre bu farklılığın kaynağı 30 ve altı yaşındakiler ve 31-40 yaş aralığındakiler arasındaki fark ile 30 ve altı yaşındakiler ve 41 ve üstü yaşındakiler arasındaki farktır.

Negatif duygusallığın demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ve anova analizi yardımıyla incelenmiş ve cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.26.: Negatif Duygusallık – Cinsiyet T Testi**

|       | Sıklık | Ortalama | Standart Sapma | p     |
|-------|--------|----------|----------------|-------|
| Kadın | 115    | 1,7339   | 0,66305        | 0,000 |
| Erkek | 288    | 2,0479   | 0,77180        |       |

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre,  $p (0,000) < 0,01$  olduğu için negatif duygusallığın cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Kadınların negatif duygusallıkları (1,7339) erkeklere göre (2,0479) daha düşük çıkmıştır.

**Tablo 4.27.: Negatif Duygusallık – Medeni Durum T Testi**

|       | Sıklık | Ortalama | Standart Sapma | p     |
|-------|--------|----------|----------------|-------|
| Evli  | 264    | 2,0326   | 0,77253        | 0,006 |
| Bekâr | 139    | 1,8173   | 0,70196        |       |

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre,  $p (0,006) < 0,01$  olduğu için negatif duygusallığın medeni duruma göre anlamlı şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır. Evlilerin sinizm düzeyi (2,0326) bekârlara göre (1,8173) daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 4.28.: Negatif Duygusallık – Eğitim Durumu ANOVA Analizi**

|                   | Sıklık | Ortalama | Standart Sapma | F      | p     |
|-------------------|--------|----------|----------------|--------|-------|
| İlkokul-Ortaokul  | 86     | 2,2826   | 0,72667        | 21,977 | 0,000 |
| Lise              | 110    | 2,2227   | 0,73755        |        |       |
| Ön lisans         | 66     | 1,6530   | 0,63856        |        |       |
| Lisans-Lisansüstü | 141    | 1,6972   | 0,68660        |        |       |

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre,  $p (0,000) < 0,01$  olduğu için negatif duygusallığın eğitim durumuna göre anlamlı şekilde farklılaştığı

anlaşılmaktadır. Yapılan çoklu karşılaştırma (Scheffe) sonucuna göre ise bu farklılığın kaynağı şunlardır:

- İlkokul-Ortaokul mezunları ve Ön lisans mezunları arasındaki fark,
- İlkokul-Ortaokul mezunları ve Lisans-Lisansüstü mezunları arasındaki fark,
- Lise mezunları ve Ön lisans mezunları arasındaki fark,
- Lise mezunları ve Lisans-Lisansüstü mezunları arasındaki fark.

Tablo 4.29.'de hipotezlerin sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.29.: Hipotez Testi Sonuçları**

| <b>Hipotezler</b>                                                                                                            | <b>Sonuçlar</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>H<sub>1</sub>:</b> Dışlanma ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.                               | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>2</sub>:</b> Dışlanma ile pozitif duygusallık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.                  | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>3</sub>:</b> Dışlanma ile negatif duygusallık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.                  | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>4</sub>:</b> Pozitif duygusallık ile sinizm arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.                    | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>5</sub>:</b> Negatif duygusallık ile sinizm arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.                    | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>6</sub>:</b> Dışlanmanın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                                 | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>7</sub>:</b> Pozitif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                       | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>8</sub>:</b> Negatif duygusallığın sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                       | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>9</sub>:</b> Pozitif duygusallığın dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi üzerinde anlamlı bir aracılık rolü vardır.  | <b>Red</b>      |
| <b>H<sub>10</sub>:</b> Negatif duygusallığın dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi üzerinde anlamlı bir aracılık rolü vardır. | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>11</sub>:</b> Dışlanmada eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.                                      | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>12</sub>:</b> Sinizmde medeni durum açısından anlamlı bir farklılık vardır.                                         | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>13</sub>:</b> Pozitif duygusallıkta cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.                                | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>14</sub>:</b> Pozitif duygusallıkta yaş açısından anlamlı bir farklılık vardır.                                     | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>15</sub>:</b> Negatif duygusallıkta cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık vardır.                                | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>16</sub>:</b> Negatif duygusallıkta medeni durum açısından anlamlı bir farklılık vardır.                            | <b>Kabul</b>    |
| <b>H<sub>17</sub>:</b> Negatif duygusallıkta eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık vardır.                           | <b>Kabul</b>    |

## SONUÇ

İşyerindeki dışlanmanın örgütte çalışanlar ve kurum üzerinde olumsuz birçok etkisi olabilir. Bu etkilerden bir tanesi de, en genel tanımıyla, bireyin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği olumsuz tutumu olan örgütsel sinizmi arttırmasıdır. Bu sebeple çalışanların dışlanma durumlarının tespit edilmesi ve nedenlerinin araştırılması, olumsuz ve istenilmeyen durumların önüne geçebilmek için önem arz etmektedir.

Örgütlerde yaşanan dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmada Kayseri ilinde, mobilyacılık sektöründe çalışan 403 kişiye anket uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu, görev süresi ve kurumdaki görev süresi gibi demografik sorularla; işyerinde dışlanma, pozitif-negatif duygusallık ve örgütsel sinizmle ilgili üç ayrı ölçekteki sorularla çalışmanın verileri toplanmıştır. Elde edilen veriler istatistiksel analiz programı ile analiz edilmiştir.

Gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda:

- Örgütsel sinizm ve örgütsel dışlanma arasında pozitif yönlü (0,344) ve anlamlı ( $p=0,000$ ) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden biri arttığında veya azaldığında diğer değişkenin de artması veya azalması beklenir. Yöneticileri veya mesai arkadaşları tarafından dışlanan bir çalışanın örgütüne karşı sinik tutumlar geliştirmesi beklenen bir sonuçtur.

- Örgütsel dışlanma ile pozitif duygusallık arasında anlamlı ( $p=0,000$ ) ve negatif yönlü (-0,374) bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Bu değişkenlerden biri arttığında diğer değişkenin azalması beklenir. Mesai arkadaşları veya yöneticileri tarafından dışlanan kişinin pozitif duygusallığının azalması beklenir.

- Örgütsel dışlanma ile negatif duygusallık arasında anlamlı ( $p=0,000$ ) ve pozitif yönlü (0,303) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden biri arttığında veya azaldığında diğer değişkenin de artması veya azalması beklenir. İş arkadaşları veya yöneticileri tarafından dışlanan kişinin negatif duygusallığının artması beklenir.

- Örgütsel sinizm ve pozitif duygusallık arasında negatif yönlü ( $-0,111$ ) ve anlamlı ( $p=0,026$ ) bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden biri arttığında diğer değişkenin azalması beklenir. Yani kurumuna karşı sinik tutumlar besleyen kişinin pozitif duygusallığının azalması beklenir.

- Örgütsel sinizm ve negatif duygusallık arasında anlamlı ( $p=0,000$ ) ve pozitif yönlü ( $0,468$ ) bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Bu değişkenlerden biri arttığında veya azaldığında diğer değişkenin de artması veya azalması beklenir. Yani kurumuna karşı sinik tutumlar besleyen kişinin negatif duygusallığının artması beklenir.

Bu sonuçlara bakılarak, bir çalışanın iş ortamında arkadaşları veya yöneticileri tarafından dışlanması durumunda, bu kişinin çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği sinizm düzeyinin ve negatif duygusallığının artacağı ve pozitif duygusallığının ise azalacağı söylenebilir. Eğer dışlanan çalışanın pozitif duygusal yönü ağır gelirse sinizm düzeyi azalabilir, fakat negatif duygusal yönü fazla ise sinizm düzeyi artabilir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda:

- Örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ( $p<0,001$ ) bir etkisinin ( $Beta=0,344$ ) olduğu bulunmuştur.

- Pozitif duygusallığın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ( $p<0,05$ ) bir etkisinin ( $Beta= -0,111$ ) olduğu tespit edilmiştir.

- Negatif duygusallığın örgütsel sinizm üzerinde anlamlı ( $p<0,001$ ) bir etkisinin ( $Beta=0,468$ ) olduğu bulunmuştur.

Bu sonuçlara bakılarak, bir kişinin, çalıştığı kuruma karşı geliştirdiği sinizm düzeyinin kurumunda diğerleri tarafından dışlanmasından ve bu kişinin pozitif-negatif duygusal olmasından etkilenebileceği söylenebilir.

Uygulanan Baron Kenny aracılık analizleri sonucunda:

- Pozitif duygusallığın, dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi üzerinde anlamlı bir aracılık rolüne sahip olmadığı tespit edilmiştir.

- Negatif duygusallığın, dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisi üzerinde kısmi aracı rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak, kişinin negatif duygusal olması durumunda, dışlanmanın sinizm üzerindeki etkisinin kısmen azalabileceğini söylemek mümkündür. Fakat pozitif duygusallığın böyle bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Yapılan literatür taraması sonucunda, ulaşılabilen kaynaklar arasında örgütsel dışlanma, örgütsel sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkileri, etkileri ve aracılık etkilerini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır, bu yüzden elde edilen sonuçlar farklı sonuçlarla kıyaslanamamıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile işyerinde dışlanma düzeyleri arasında verilen cevaplarda istatistiksel açıdan sadece eğitim durumunda anlamlı bir farklılığın ( $p=0,008$ ) olduğu görülmektedir. Farklılığa bakıldığında araştırmaya katılan lise mezunlarının dışlanma düzeyleri (2,0161) en yüksektir. Keklik, Saygın ve Oral Kara (2013, s.351) ise yaptıkları çalışmada farklı bir sonuç bulmuşlar ve dışlanma algı düzeyinin cinsiyete göre farklılaştığını tespit etmişlerdir. Koşar (2014, s.75) da aynı şekilde dışlanmanın cinsiyete göre farklılaştığını tespit etmiş fakat eğitim durumuna göre bir farklılığın olmadığını bulmuştur (s.79).

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile örgütsel sinizm tutumları arasında verilen cevaplarda istatistiksel açıdan sadece medeni durumda anlamlı bir farklılığın ( $p=0,004$ ) olduğu görülmektedir. Farklılığa bakıldığında araştırmaya katılan evlilerin sinizm düzeyi (2,1515) bekârlara göre (1,9098) daha yüksek çıkmıştır. Boyalı (2011, s.95-98) ise yaptığı çalışma sonucunda örgütsel sinizmin cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve medeni duruma göre farklılaşmadığını bulmuştur. Kalağan (2009, s.156-158), yaptığı araştırma ile örgütsel sinizmin cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre farklılaşmadığını, fakat medeni duruma göre anlamlı bir farklılığın olduğunu tespit etmiştir. Akman (2013), çalışmasında örgütsel sinizmin yaşa (s.84-85) ve eğitim durumuna (s.86-87) göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını bulmuştur.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile pozitif duygusallıkları arasında verilen cevaplarda istatistiksel açıdan cinsiyet ( $p=0,021$ ) ile yaş ( $p=0,006$ ) değişkenlerinde anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından farklılığa bakıldığında kadınların pozitif duygusallıkları (3,5765) erkeklere göre (3,3510) daha yüksek çıkmıştır. Yaş açısından farklılığa bakıldığında ise 41 ve üstü

yaşındakilerin pozitif duygusallıkları (3,5446) en yüksektir. Topal (2011, s.42) da aynı şekilde yaptığı çalışma ile pozitif duygusallığın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını bulmuştur.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile negatif duygusallıkları arasında verilen cevaplarda istatistiksel açıdan cinsiyet ( $p=0,000$ ), medeni durum ( $p=0,006$ ) ve eğitim durumu ( $p=0,000$ ) değişkenlerinde anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet açısından farklılığa bakıldığında kadınların negatif duygusallıkları (1,7339) erkeklere göre (2,0479) daha düşük çıkmıştır. Medeni durum açısından farklılığa bakıldığında evlilerin negatif duygusallıkları (2,0326) bekârlara göre (1,8173) daha yüksek çıkmıştır. Eğitim durumu açısından farklılığa bakıldığında ise İlkokul-Ortaokul mezunlarının negatif duygusallıkları (2,2826) en yüksektir. Topal (2011, s.42) ise yaptığı çalışma ile negatif duygusallığın cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını tespit etmiştir. Can, Çoban ve Soyer (2011, s.170-172) çalışmalarında negatif duygusallığın cinsiyet ve eğitim durumu faktörlerine göre farklılaşmadığını bulmuşlar, fakat medeni durum ve yaş açısından anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu çalışma sonucunda, dışlanma ve sinizm olgularının olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için örgütlere aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Dışlanma olgusunun önüne geçebilmek için çalışanların birbirleriyle kaynaşmasını sağlayacak sosyal etkinlikler (piknik, gezi vb.) organize edilebilir.
- Etik değerlere uygun davranarak çalışanlar arasında ayrımcılığa gidilmemesi yarar sağlayabilir.
- Çalışanlar ile üst yönetim arasında işbirliği, destek ve güvene dayalı bir iletişim geliştirilebilir.
- Çalışanları etkileyecek olan kararların alınmasında onların düşüncelerine başvurulabilir.
- Yapılacak olan değişiklikler konusunda çalışanlara önceden bilgi verilebilir. Böylece çalışanlar değişime hazırlıksız yakalanmazlar.

Çalışanlara da bazı öneriler sunulabilir:

- Yönetime ve yapılacak olan işe karşı önyargılardan kaçınılabilir.
- Aşırı beklenti içerisine girmemek faydalı olabilir.

- İletişime her daim açık olmak ve gerekirse ilk adımı atmak dışlanmamak konusunda yarar sağlayabilir.

- Gruplaşmalardan kaçınmak ve takım çalışmalarına dâhil olmak faydalı olabilir.

- Kişinin kendini olumsuz etkileyen duyguların farkına varması ve bunları yönetip kontrol etmeyi öğrenmesi yarar sağlayabilir.

İlerleyen zamanlarda konu ile ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara farklı sektörlerde çalışma yaparak sonuçların kıyaslanması önerilebilir. Çünkü bu çalışmadan elde edilen sonuçların sadece bir sektörde ve bir ilde çalışanlar ile sınırlı olduğu ve ülkedeki tüm işletme ve sektörlerle genellenemeyeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

## KAYNAKÇA

- Abayhan, Y., Aydın, O. (2014). “Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma: Dışlayan ve Dışlanan Grup Üyesi Sayısının Temel İhtiyaçlara Yönelik Tehdit Algısı Üzerindeki Etkisi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), s.108-121.
- Abraham, R. (2000). “Organizational Cynicism: Bases and Consequences”, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), p.269-292.
- Adaman, F., Keyder, Ç. (2006). “Türkiye’de Büyük Kentlerin Gecekondu ve Çöküntü Mahallelerinde Yaşanan Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma”, Avrupa Komisyonu, Sosyal Dışlanma ile Mücadelede Mahalli Topluluk Eylem Programı 2002-2006 Raporu. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/social\\_inclusion/docs/2006/study\\_tu\\_rkey\\_tr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/2006/study_tu_rkey_tr.pdf) Erişim Tarihi: 09.03.2015
- Ahmadi, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akçay, C., Çoruk, A. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygular ve Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme”, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1), s.3-25.
- Akman, G. (2013). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alacahan, O., Duman, B. (2011). “Dışlanma, Ayrımcılık, Mezhep ve Etniklikler Arası Eşitsizlikler”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), s.1-29.
- Alan, H., Fidanboy, C. Ö. (2013). “Sinizm, Tükenmişlik ve Kişilik Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Çalışanları Kapsamında Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı 1, s.165-176.
- Alandağlı, F. (2012). *Selçuklu Devri Savaşlarında Sürpriz Baskın Korku ve Panik*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altınöz, M., Çöp, S., Sığındı, T. (2011). “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri

Üzerine Bir Araştırma”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(21), s.285-315.

Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). “Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), p.449-469.

Argon, T. (2015). “Öğretmenlerin Sahip Oldukları Duygu Durumlarını Okul Yöneticilerinin Dikkate Alıp Almamalarına İlişkin Görüşleri”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), s.377-404.

Arslan, E. T. (2012). “Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), s.12-27.

Ashkanasy, N. M. (2003). “Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective”, *Research in Multi-Level Issues*, 2, p.9-54.

Ayçiçek, G. (2012). *Olumlu ve Olumsuz Duyguların İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Balay, R., Kaya, A., Cülha, A. (2013). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), s.123-144.

Balkaya, F., Şahin, N. H. (2003). “Çok boyutlu öfke ölçeği”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 14(3), s.192-202.

Balliet, D., Ferris, D. L. (2013). “Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), p.298-308.

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p.1173-1182.

Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer.

Baumeister, R. F., DeWall, C. N. (2005). “The inner dimension of social exclusion: Intelligent thought and self-regulation among rejected persons”, Ed.: Williams, K. D., Forgas, J. P., von Hippel, W., *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*, Psychology Press, New York, p.53-73.

- Baumeister, R. F., Leary, M. R. (1995). "The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin*, 117(3), p.497-529.
- Bayrak, S. (2000). "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -I-", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), s.21-34.
- Bayrak, S. (2001). "Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), s.23-42.
- Bayraktutar, M. (2012). "Hz. Peygamber'in Örnekliliği Bağlamında Olaylar Karşısındaki Azim ve Kararlılığı", *Ekev Akademi Dergisi*, 16(50), s.71-87.
- Baz, M., Kaya, S., Savaş, K. (2011). "İşveren ve İş Gören İlişkileri", *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), s.72-95.
- Begenirbaş, M., Turgut, E. (2014). "İş Yaşamında Çalışanların Duygusal Emeklerinin Örgütsel Sinizme Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), s.223-246.
- Begley, T., Lee, C. (2005). "The role of negative affectivity in pay-at-risk reactions: a longitudinal study". *Journal of Applied Psychology*, 90(2), p.382-388.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Brandes, P. (1997). *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents and Consequences*. (Dissertation of Doctor of Philosophy), University of Cincinnati, Ohio.
- Brandes, P., Das, D. (2006). "Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications", Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster (Ed.), *In Employee Health, Coping and Methodologies*, New York: JAI Press, p.233-266.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., Dean, J. W. (1999). "Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes". The 36<sup>th</sup> Annual Meeting of The Eastern Academy of Management, Philadelphia, p.150-153.

- Brennan, R. T., Barnett, R. C. (1998). "Negative affectivity: How serious a threat to self-report studies of psychological distress?". *Women's health: Research on gender, behavior, and policy*, 4(4), p.369-383.
- Budak, G., Güler, D., Türkyılmaz, I., Kılıçaslan, S. (2011). "Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atıklığın Etkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), s.241-257.
- Can, Y., Çoban, Ü., Soyer, F. (2011). "Negatif Duygusallığın Stres Üzerindeki Etkisi: Faal Futbol Hakemleri Üzerinde Bir Araştırma". *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(2), s.165-174.
- Candan, H. (2013). "Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(1), s.181-194.
- Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Mayr, U., Nesselroade, J. R. (2000). "Emotional experience in everyday life across the adult life span". *Journal of personality and social psychology*, 79(4), p.644-655.
- Cartwright, S., Holmes, N. (2006). "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", *Human Resource Management Review*, 16(2), p.199-208.
- Chow, R. M., Tiedens, L. Z., Govan, C. L. (2008). "Excluded emotions: The role of anger in antisocial responses to ostracism". *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), p.896-903.
- Colquitt, J. A. (2001). "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p.386-400.
- Costa, P. T., Zonderman, A. B., McCrae, R. R., Williams, R. B. (1986). "Cynicism and Paranoid Alienation in The Cook and Medley HO Scale", *Psychosomatic Medicine*, 48(3), p.283-285.
- Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan ve Davranış*, 15. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çabuk, H. İ. (2010, 23 Ekim). Heyecan <http://halilibrahimcabuk.terapi.com/>
- Çakar, U., Arbak, Y. (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), s.23-48.
- Çakır, Ö. (2002). "Sosyal Dışlanma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), s.83-104.

- Çeçen, A. R. (2002). “Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez ve Önemlidir?”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(9), s.164-170.
- Çetin, B., Özgan, H., Bozbayındır, F. (2013). “İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ile Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Akademik Bakış Dergisi* (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi), 37, s.1-20. <http://www.akademikbakis.org/eskisite/37/02.pdf> Erişim Tarihi: 13.08.2015
- Çetin, E., Özbıçakçı, Ş. (2012). “İlköğretim Öğrencilerinde Uyku Alışkanlıklarının Duygu-Davranış Sorunlarına Etkisinin İncelenmesi”, *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 14(2), s.52-60.
- Çetinkaya, F. F. (2014). *Hizmet İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kapadokya Bölgesi 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”, *The Academy of Management Review*, 23(2), p.341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. (Unpublished Dissertation of Master of Economics), Faculty of Economics and Business Administration, University of Maastricht, Maastricht.
- Demirbağ, O., Yaşbay, H., Bilginoğlu, E. (2014). “İşyerinde Dışlanmanın İş-Aile Yayılımına Etkileri: İş-Ev Ayrımı Tercihlerinin Rolü”, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya, s.172-186.
- Demirel, M., Diker Coşkun, Y. (2009). “Üniversite Öğrencilerinin Meraklılık Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), s.111-134.
- Denissen, J. J. A., Butalid, L., Penke, L., Van Aken, M. A. G. (2008). “The effects of weather on daily mood: A multilevel approach”. *Emotion*, 8(5), p.662-667.
- Doğan Kılıç, E. (2013). “İlköğretim Okullarında Sinisizm: Şanlıurfa Örneği”, *Uluslararası Kültür Araştırmaları Dergisi*, 2, s.58-70.
- Doğan, Y. (2005). *Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Kayseri’de Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Doğan, Y., Özdevecioğlu, M. (2009). “Pozitif ve Negatif Duygusallığın Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(18), s.165-190.
- Dökmen, Ü. (2000). *Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek ve Uzlaşmak*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duran, C., Saraçoğlu, M. (2009). “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), s.57-71.
- Durusoy Öztepe, N., Ünlütürk Ulutaş, Ç. (2013). Bir Sosyal Dışlanma Biçimi Olarak Türkiye’de Refah Hizmetlerinden Dışlanma, *International Conference on Eurasian Economies*.
- Eaton, J. A. (2000). *A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism*. (Unpublished Doctoral dissertation). Graduate Program in Psychology, York University, Toronto.
- Efeoğlu, İ. E., İplik, E. (2011). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), s.343-360.
- Efiliti, S., Gönen, Y. Ö., Ünal Öztürk, F. (2008). “Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesi’nde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması”, 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, s.279-290.
- Eisenberger, N. İ., Lieberman, M. D., Williams, K. D. (2003). “Does Rejection Hurt? An fMRI Study of Social Exclusion”, *Science*, 302, p.290-292.
- Ekman, P. (1992). “Facial Expressions of Emotion: New Findings, New Questions”, *Psychological Science*, 3(1), p.34-38.
- Erdoğan, P., Bedük, A. (2013). “Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), s.17-36.
- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). “Duygusal Zekanın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkileri”, *İşletme Fakültesi Dergisi* (Dokuz Eylül Üniversitesi), 9(2), s.187-209.
- Erol-Korkmaz, H. T. (2014). “Çalışanların Günlük Duygu Durumu ve Üretim Karşıtı Davranışları Arasındaki İlişki: Genel Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 17(33), s.77-87.

- Ersanlı, K., Koçyigit, M. (2013). “Ait Olma Ölçeği’nin Psikometrik Özellikleri”, *Journal of Turkish Studies*, 8(12), s.751-764.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., Lian, H. (2008). “The development and validation of the Workplace Ostracism Scale”, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), p.1348-1366.
- Fox, S., Stallworth, L. E. (2005). “Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace”. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), p.438-456.
- Gard, M. G., Kring, M. A. (2007). “Sex differences in the time course of emotions”. *Emotion*, 7(2), p.429-437.
- Geçgin, E. (2009). “Ankara-Polatlı Örneğinde Sosyal Dışlanma Açısından Mevsimlik Tarım İşçiliği”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), s.3-35.
- Gençoğlu, C., Yılmaz, M. (2013). “Duygusal Farkındalık Eğitim Programının Duygu Kontrol Düzeyine Etkisi”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(5), s.961-980, Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1552> Erişim Tarihi: 09.11.2015
- Gençöz, T. (2000). “Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), s.19-26.
- Goleman, D. (2015). *Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*, Banu Seçkin Yüksel (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gül, H., Ağıröz, A. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), s.27-47.
- Güredin, E. (1987). Denetim. İstanbul: Avcıol Matbaası, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:50.
- Haq, İ. U. (2014). “Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects of Psychological Capital”, *Management, Knowledge and Learning International Conference*, Slovenya, p.1309-1323.
- Hekimler, O. (2012). “Yoksulluk Mu Yoksunluk Mu? Sosyal Dışlanma Üzerine Bir Değerlendirme”, *Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı: 1
- Helvacı, M. A., Çetin, A. (2012). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)”, *Turkish Studies*, 7(3), s.1475-1497.

- İçerli, L., Yıldırım, M. H. (2012). “Örgütsel Sinizizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), s.167-176. [http://www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_ybd/arsiv/2012\\_1/leyla\\_icerli.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2012_1/leyla_icerli.pdf)  
Erişim Tarihi: 18.08.2015
- İmrek, A. İ. (2015). Yaratıcı Düşünce Yaratıcılık Nedir? Yaratıcı Düşünme Nedir? <http://www.inovasyonel.com/?Bid=958776> Erişim Tarihi: 17.12.2015
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences Of Cynicism In Organizations: An Examination Of The Potential Positive and Negative Effects On School Systems*. (Unpublished Dissertation Of Doctor Of Philosophy). The Florida State University College Of Business, Florida.
- Johnson, J. L., O'Leary-Kelly, M. A. (2003). “The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal”, *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), p.627-647.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G., Güzeller, C. O. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, s.83-97.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kandemir, K. B. (2011). *Psikolojik Dışlanma, Sosyal Dışlanma ve Sosyal Reddedilmenin Tehdit Edilen İhtiyaçlar ve Dışlanma Tepkileri Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karabey, C. N. (2014). *İşyerinde Dışlanma*, Ankara: İmaj Yayınevi
- Karacaoğlu Aslan, F., Boylu, Y. (2014). “Örgütsel Sinizm ve Psikolojik Sözleşme İhlali Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Journal of Recreation and Tourism Research (JRTR)*, 1(2), s.33-45.
- Karacaoğlu, K., İnce, F. (2012). “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*, 3(3), s.77-92.
- Karadağ, E., Kılıçoğlu, G., Yılmaz, D. (2014). “Örgütsel Sinizm, Okul Kültürü ve Okul Başarısı: Bir Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması”, *Kuram ve*

*Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), s.89-113. Doi Numarası: <http://dx.doi.org/10.12738/estp.2014.1.1640> Erişim Tarihi: 18.08.2015

Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karagül, M. (2011). *Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kasalak, G., Bilgin Aksu, M. (2014). “Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), s.115-133.

Kaya, Y. (2010). *Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kaymak, S. (2003). *Dikkat Toplama Eğitimi Programının İlköğretim 2. ve 3. Sınıf Öğrencilerinin Dikkat Toplama Becerilerinin Geliştirilmesine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keklik, B., Saygın, T., Oral Kara, N. (2013). “Akademik Camiinin Çirkin Ördek Yavruları ÖYP’lilerde Örgütsel Dışlanma (Ostracism) Kavramının İncelenmesi”, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s.351-355.

Keskin, H., Akgün, A. E., Yılmaz, S. (2013). *Örgütlerde Duygusal Zeka ve Duygusal Yetenekler Çalışma Ortamında Duyguların Akıllıca Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları.

Kılıç, M. (2013). *İlköğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Kleinginna, P. R., Kleinginna, Anne M. (1981). “A Categorized List of Emotion Definitions, With Suggestions for a Consensual Definition”. *Motivation and Emotion*, 5(4), p.345-379.

Koşar, A. (2014). *Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi’nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Kotsev, V. (2014). “*You are not welcome at the water cooler anymore*”: Exploring the antecedents of workplace ostracism, (Unpublished Master Thesis), Maastricht University, School of Business and Economics.
- Kring, M. A., Gordon, A. H. (1998). “Sex differences in emotion: expression, experience, and physiology”. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), p.686-703.
- Kurtbaşı, İ. (2011). “Merak(ın) Sosyolojisi Psikolojik Dürtü, Sosyal Uyarı, Kültürel Nosyon ve İdeolojik bir Konsept Olarak “Sosyal Merak””, *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 14(2), s.18-58.
- Larsen, R. J., Diener, E. (1987). “Affect intensity as an individual difference characteristic: A review”. *Journal of Research in personality*, 21(1), p.1-39.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., Young, M. N. (2011). “The impact of workplace ostracism in service Organizations”. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), p.836-844.
- Longman Dictionary of Contemporary English  
<http://www.ldoceonline.com/dictionary/cynical> Erişim Tarihi: 10.07.2015
- Lord, R. G., Kanfer, R. (2002). “Emotions and Organizational Behavior”, *Emotions in The Workplace: Understanding the Structure and role of emotions in organizational behavior*, Robert G. Lord, Richard J. Klimoski, Ruth Kanfer (Ed.). New York: Jossey Bass., p.5-20.
- Lustenberger, D. E., Jagacinski, C. M. (2010). “Exploring the effects of ostracism on performance and intrinsic motivation”. *Human Performance*, 23(4), p.283-304.
- MacDonald, G., Kingsbury, R., Shaw, S. (2005). “Adding insult to injury: Social Pain Theory and Response to Social Exclusion”, Ed.: K. D. Williams, J. P. Forgas, W. V. Hoppel, *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*, New York: Psychology Press, p.77-90.
- MacDonald, G., Leary, M. R. (2005). “Why does social exclusion hurt? The relationship between social and physical pain”. *Psychological bulletin*, 131(2), p.202-223.
- Mantere, S., Martinsuo, M. (2001). “Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Roles of Cynicism and Dissent”. In 17<sup>th</sup> EGOS-European Group for Organisation Studies Colloquium, Lyon, France, p.1-25.
- MEB MEGEP (2007). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri, Sağlıklı İletişim, Ankara

[http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla\\_iliskiler/moduller/saglikli\\_iletisim.pdf](http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/halkla_iliskiler/moduller/saglikli_iletisim.pdf)

- Miller, E. K., Cohen, J. D. (2001). “An Integrative Theory of Prefrontal Cortex Function”. *Annual Review of Neuroscience*, 24(1), p.167-202.
- Mirvis, P. H., Kanter, D. L. (1991). “Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce”, *Human Resource Management*, 30(1), p.45-68.
- Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K., Knowles, M. L. (2009). “Motivations for prevention or promotion following social exclusion: being rejected versus being ignored”. *Journal of personality and social psychology*, 96(2), p.415-431.
- Morrison, E. W., Robinson, S. L. (1997). “When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops”, *Academy of Management Review*, 22(1), p.226-256.
- Özdemir, A. (2013). “Araştırma Görevlilerinin Çalışma Ortamlarındaki Tehdit Algıları, Duygu Yapıları ve Yaratıcılıkları Arasındaki İlişki”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(2), s.245-256.
- Özdemir, A. A. (2015). “İş Tatmini, Pozitif/Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi”, *Çalışma ve Toplum*, 3, s.47-62.
- Özdevecioğlu, M. (2004). “Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(3), s.181-202.
- Özdevecioğlu, M., Can, Y., Akın, M. (2013). “Organizasyonlarda Pozitif ve Negatif Duygusallık ile Bireysel ve Örgütsel Saldırganlık Arasındaki İlişkiler: Fiziksel Aktivitelere Katılımın Rolü”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), s.159-172.
- Özen Kutunis, R., Çetinel, E. (2010). “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler Mi?: Bir Örnek Olay”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, s.186-195.
- Özgan, H., Külekçi, E., Özkan, M. (2012). “Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(1), s.196-205.  
[www.turkegitimindeksi.com/PDFArticle.aspx](http://www.turkegitimindeksi.com/PDFArticle.aspx)
- Özgener, Ş., Ögüt, A., Kaplan, M. (2008). “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”. M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Ed.), *Örgütsel*

*Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar içinde*, Ankara: İlke Yayınevi, s.53-72.

Özler, D. E., Atalay, C. G., Şahin, M. D. (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), s.47-57. [http://www.sobiad.org/ejournals/dergi\\_ybd/arsiv/2010\\_2/06derya\\_ergun\\_ozler.pdf](http://www.sobiad.org/ejournals/dergi_ybd/arsiv/2010_2/06derya_ergun_ozler.pdf) Erişim Tarihi: 14.08.2015

Öztürk, B. (1999). “Öğrenme ve Öğretmede Dikkat”, *Milli Eğitim Dergisi*, 144.

Pelit, N., Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanseri Yapan İki Başlı Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm (Teori-Süreç ve Örgütlere Yansımaları)*. Ankara: Detay, s.73-110.

Pınar, Y., Kubilay Pınar, N. (2015). “İlk Dil Edinim Kuramlarında Duygulanım ve Duygu Olgularının Yeri”, *International Journal of Human Sciences*, 12(2), s.343-359, Doi number: <http://dx.doi.org/10.14687/ijhs.v12i2.3331> Erişim Tarihi: 28.10.2015

Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). “Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”, *The Academy of Management Executive*, 11(1), p.48-59.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, İnci Erdem (Çev. Ed.), 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel.

Robinson, S. L., O'Reilly, J., Wang, W. (2013). “Invisible at work: an integrated model of workplace ostracism”. *Journal of Management*, 39(1), p.203-231

Sağır, T., Oğuz, E. (2012). “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinizm Ölçeğinin geliştirilmesi”, *International Journal of Human Sciences*, 9(2), s.1094-1106.

Sağlam Arı, G. (2003). “Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Arttırır mı?”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, s.17-36.

Samen, S. (2008). “İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), s.363-378.

Sapancalı, F. (2005). “Avrupa Birliği’nde Sosyal Dışlanma Sorunu ve Mücadele Yöntemleri”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3, s.51-106.

Sarp, N., Tosun, A. (2011). “Duygu ve Otobiyografik Bellek”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(3), s.446-465.

Sayar, K., Dinç, M. (2014). *Psikolojiye Giriş*, İstanbul: Dem.

- Scherer, K. R., Tran, V. (2001). "Effects of Emotion on the Process of Organizational Learning", A. Berthoin Antal, J. Child, M. Dierkes, İ. Nonaka (Ed.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford University Press, New York, p.369-392.
- Seçer, H. Ş. (2005). "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, s.813-834.
- Sezer, S. (2012). "Yaşamın Anlamı Konusuna Kuramsal ve Psikometrik Çalışmalar Açısından Bir Bakış", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 45(1), s.209-227.
- Sığrı, Ü., Tabak, A., Sağır, A. (2010). "Çalışanlarda Suçluluk ve Utanç Duygusunun Cinsiyet-Yaş Durumuna Göre Mukayesesi ve Örgütlerde Utanç Yönetiminin Kullanılması", *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), s.71-85.
- Sobel, M. E. (1982). "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models", *Sociological Methodology*, 13, p.290-312.
- Solak, Ç. (2013). *Sosyal Dışlanma ve Dahil Olmanın Eşleşme Süreçlerindeki Etkilerinin Evrimsel Açısından İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Soykan, Ç. (2003). "Öfke ve Öfke Yönetimi", *Kriz dergisi*, 11(2), s.19-27.
- Soylu, B. (2010). *Psikolojik ve Sosyal Dışlanma ile Sosyal Reddedilme Kavramları Arasındaki Farklılıkların Saldırganlık Temelinde İncelenmesi: Cinsiyet, Bağışlayıcı Kişilik ve Negatif Duygulanımın Rolü*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Spoor, J. R., Williams, K. D. (2007). "The evolution of an ostracism detection system". Ed.: J. P. Forgas, M. Haselton, W. V. Hippel, *The Evolution of the social mind: evolutionary psychology and social cognition*, New York: Psychology Press, p.279-292.
- Sur, Ö. (2010). *Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şahin, T. (2010). "Sosyal Dışlanma ve Yoksulluk İlişkisi", *Yardım ve Dayanışma Dergisi*, 1(2), s.71-80.

- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahlioğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, s.569-587.
- Şirvanlı Özen, D., Temizsu, E. (2010). “Anksiyete ve Depresif Bozukluklarda Örtüşen ve Ayrışan Belirtiler”, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 2(1), s.1-14.
- Tağraf, H., Özkaynar, K., Yıldız, Y., Özkan, M. A. (2014). “Örgütsel Güven Duygusu ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Nicel Bir Araştırma”, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi, Kayseri, s.489-497.
- Tarhan, N. (2015). *Duyguların Psikolojisi*, 17. Baskı, İstanbul: Timaş.
- Tayfun, A., Çatır, O. (2014). “Hemşirelerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), s.347-365.
- Tekin, V. N. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A. Ş.
- Tokgöz, N. (2011). “Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(2), s.363-387.
- Tokgöz, N., Yılmaz, H. (2008). “Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), s.283-305.
- Topal, M. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Stilleri ile Pozitif ve Negatif Duygu Arasındaki İlişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Topateş, H. (2009). “Araçsallaştırılmış Bir Kavram Olarak Sosyal Dışlanma”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, s.115-130.
- Töremen, F., Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), s.33-47.
- Tuğrul, C. (1999). “Duygusal Zekâ”. *Klinik Psikiyatri*, 1, s.12-20.
- Tuna, Y. (2011). “Duygular”, Sezen Ünlü (Ed.), *Birey ve Davranış* içinde, Eskişehir, s.20-40.

- Tunalıgil, V. (2013). *Kamu ve Özel Ambulanslarda Görev Yapan Acil Tıp Teknisyenlerinde İşe Bağlı Gerginlik ve Tükenmişlik Göstergelerinin Karşılaştırılması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tutar, H. (Ed.) (2015). *Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramlar*, Ankara: Seçkin.
- Tükeltürk, Ş. A., Perçin, N. Ş., Güzel, B. (2009). “Örgütlerde Psikolojik Kontrat İhlalleri ve Sinizm İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, s.688-692.
- Türkmen, Z. (2013, 28 Şubat). Pasif İyiden Aktif İyiye Yol Almak... <http://www.haksozhaber.net/pasif-iyiden-aktif-iyiye-yol-almak-26651yy.htm>
- Türköz, T., Polat, M., Coşar, S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 20(2), s.285-302.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., Bartels, J. M. (2007). “Social exclusion decreases prosocial behavior”. *Journal of personality and social psychology*, 92(1), p.56-66
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., Stucke, T. S. (2001). “If you can't join them, beat them: effects of social exclusion on aggressive behavior”. *Journal of personality and social psychology*, 81(6), p.1058-1069.
- Üçok, D., Torun, A. (2014). “Tükenmişliği Etkileyen Olumsuz Tutum ve Beklentiler: Sinik Tutum ve Psikolojik Sözleşme İhlali Algısı Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), s.231-250.
- Ünlü, S. (2001). “Duygular”, Ayhan Hakan (Ed.), *Psikoloji içinde*, Eskişehir, s.80-97.
- Van Beest, I., Williams, K. D. (2006). “When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts”. *Journal of personality and social psychology*, 91(5), p.918-928.
- Watson, D. (2000). *Mood and Temperament*, New York: Guilford Press.
- Watson, D., Clark, L. A., Tellegen, A. (1988). “Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: the PANAS Scales”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), p.1063-1070.

- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work", *Research in Organizational Behavior*, 18, p.1-74.
- Wesselmann, E. D., Wirth, J. H., Pryor, J. B., Reeder, G. D., Williams, K. D. (2013). "When do we ostracize?". *Social Psychological and Personality Science*, 4(1), p.108-115.
- Williams, K. D. (2007 a). "Ostracism". *Annual Review of Psychology*, 58(1), p.425-452.
- Williams, K. D. (2007 b). "Ostracism: The Kiss of Social Death", *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), p.236-247.
- Williams, K. D. (2009). "Ostracism: A Temporal Need-Threat Model". In Mark P. Zanna, editor: *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 41, Burlington: Academic Press, p.275-314.
- Williams, K. D. (2011). "The Pain of Exclusion", *Scientific American Mind*, 21(6), p.30-37.
- Williams, K. D., Gerber, J. (2005). "Ostracism: The Making of The Ignored and Excluded Mind", *Interaction Studies*, 6(3), p.359-374.
- Williams, K. D., Nida, S. A. (2011). "Ostracism: Consequences and Coping", *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), p.71-75.
- Williams, K. D., Zadro, L. (2005). "Ostracism: The Indiscriminate Early Detection System", 7<sup>th</sup> Annual Sydney Symposium of Social Psychology: "The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection and Bullying", New York: Psychology Press, p.19-34.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., Zhang, X. (2012). "Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress". *Journal of Management Studies*, 49(1), p.178-199.
- Wu, L., Wei, L., Hui, C. (2011). "Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination", *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), p.23-44.
- Xu, H. (2012). *How am I supposed to live without you: an investigation of antecedents and consequences of workplace ostracism*, (Unpublished PhD Thesis), The Hong Kong Polytechnic University.

- Yahya, H. (Adnan Oktar) (2009). *Kuran'da Şevk ve Heyecan*, İstanbul: Araştırma Yayıncılık. <http://www.harunyahya.org/tr/books/810/Kuranda-Sevk-Ve-Heyecan/>
- Yalçınkaya, A. (2014). "Türkiye'de Örgütsel Sinizm: 2007-2012 Yılları Arasındaki Çalışmalar Üzerine Bir Değerlendirme", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), s.106-130.
- Yang, J. (2012). *Workplace ostracism and performance related outcomes: A process model incorporating social influence and social identity theories*, Post graduate dissertation, State University of New York, USA.
- Yetim, S. A., Ceylan, Ö. Ö. (2011). "Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye İlişkin Bir Araştırma", *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(1), s.682-695.
- Yıldız, K. (2013). "Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki", *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), s.853-879. Doi numarası: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.4544>
- Yıldız, K., Akgün, N., Yıldız, S. (2013). "İşe Yabancılaşma İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(6), s.1253-1284. Doi numarası: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1193>
- Yüksel, R. (2012). "Genç Yetişkinlerde Yaşamın Anlamı", *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(2), s.79-91.
- Zadro, L., Boland, C., Richardson, R. (2006). "How Long Does It Last? The Persistence of The Effects of Ostracism in the Socially Anxious", *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, p.692-697.
- Zadro, L., Williams, K. D., Richardson, R. (2004). "How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence". *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), p.560-567.
- Zadro, L., Williams, K. D., Richardson, R. (2005). "Riding the 'O'train: Comparing the effects of ostracism and verbal dispute on targets and sources". *Group Processes and Intergroup Relations*, 8(2), p.125-143.
- Zhao, H., Peng, Z., Sheard, G. (2013). "Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill". *International Journal of Hospitality Management*, 33, p.219-227.

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.564f120d267344.30706506](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.564f120d267344.30706506) Erişim Tarihi: 20.11.2015

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.559f852d8854c7.82899889](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.559f852d8854c7.82899889) Erişim Tarihi: 10.07.2015

## EKLER

### Ek 1: Anket

Sayın Katılımcı, bu anket, gerçekleştirilmekte olan bir yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz bilgilerin gerçeği yansıtması araştırmanın başarısı açısından son derece önemlidir. Araştırmaya çok sayıda kişi katıldığı ve kimlik bilgileri istenmediği için, katılımcıların kimlikleri bilinmemektedir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır. Cevapladığınız anketi size verilmiş olan zarfa koyarak, zarfı yaptırdıktan sonra araştırmacıya teslim ediniz. Araştırmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederiz.

**Doç. Dr. Mahmut AKIN**  
**Bozok Üniversitesi İ.İ.B.F.**

**Arş. Gör. Eşe YILDIRIM**  
**Bozok Üniversitesi İ.İ.B.F.**

### BÖLÜM 1

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun olanı kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak belirleyiniz.

| Hiç Katılmıyorum                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Kesinlikle Katılıyorum |
|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|------------------------|
| 1. İşyerindeki çalışanlar beni umursamaz.                                        |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 2. İşyerine girdiğimde diğerleri ortamı terk eder.                               |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 3. İşyerinde selamlarım alınmaz.                                                 |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 4. İşyeri yemekhanesinde kalabalıkta yalnız otururum.                            |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 5. İşyerinde çalışanlar benden uzak durur.                                       |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 6. İşyerinde çalışanlar yüzüme bakmazlar.                                        |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 7. İşyerindeki sohbetlere katılırım.                                             |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 8. İşyerinde çalışanlar beni sohbetlerine almazlar.                              |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 9. İşyerinde çalışanlar benimle konuşmak istemezler.                             |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 10. İşyerinde çalışanlar ben yokmuşum gibi davranırlar.                          |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 11. İşyerindeki çalışanlar çay / kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler. |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 12. İşyerindeki çalışanlar benimle konuşmazlar.                                  |   |   |   |   |   |   |   |                        |
| 13. İşyerinde sosyalleşmek için sohbeti başlatan ben olmak zorunda kalırım.      |   |   |   |   |   |   |   |                        |

## **BÖLÜM 2**

Geçtiğimiz hafta boyunca aşağıdaki duyguları hangi sıklıkta yaşadığınızı, puanları daire içerisine alarak işaretleyiniz.

|                                | Çok az<br>veya hiç | Biraz | Orta<br>düzeyde | Fazla | Çok fazla |
|--------------------------------|--------------------|-------|-----------------|-------|-----------|
| 1. Meraklı (İlgili)            | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 2. Sıkıntılı                   | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 3. Heyecanlı                   | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 4. Üzgün (Mutsuz)              | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 5. Güçlü                       | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 6. Suçlu                       | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 7. Ürkmüş                      | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 8. Düşmanca                    | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 9. Hevesli                     | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 10. Gururlu                    | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 11. Alıngan                    | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 12. Uyanık (Canlı, Atik)       | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 13. Utanmış                    | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 14. Yaratıcı Düşüncelerle Dolu | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 15. Sinirli                    | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 16. Azimli                     | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 17. Dikkatli                   | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 18. Gergin                     | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 19. Aktif                      | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |
| 20. Korkmuş                    | 1                  | 2     | 3               | 4     | 5         |

### **BÖLÜM 3**

Lütfen aşağıda yer alan ifadelerden size en uygun olanı kutucuğa çarpı işareti (X) koyarak belirleyiniz ve tüm maddeleri cevaplayınız.

|                                                                                                                              | Hiç<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen<br>Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|------------------------|-------------|------------------------|
| 1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.                                              |                     |              |                        |             |                        |
| 2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ile uygulamaları uyumsuzdur.                                                    |                     |              |                        |             |                        |
| 3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım. |                     |              |                        |             |                        |
| 4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.                      |                     |              |                        |             |                        |
| 5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler farklıdır.                                              |                     |              |                        |             |                        |
| 6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.                                                                                |                     |              |                        |             |                        |
| 7. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.                                                                           |                     |              |                        |             |                        |
| 8. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.                                                             |                     |              |                        |             |                        |
| 9. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.                                                                               |                     |              |                        |             |                        |
| 10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakıным.                                          |                     |              |                        |             |                        |
| 11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.     |                     |              |                        |             |                        |
| 12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.                                         |                     |              |                        |             |                        |
| 13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.                                             |                     |              |                        |             |                        |

### **BÖLÜM 4**

1. Cinsiyetiniz? ( ) Kadın ( ) Erkek
2. Yaşınız? ( ) 20 ve altı ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51 ve üstü
3. Medeni haliniz? ( ) Evli ( ) Bekar
4. Eğitim Durumunuz? ( ) İlkokul ( ) Ortaokul  
( ) Lise ( ) Ön Lisans  
( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. Kaç yıldır çalışıyorsunuz? ( ) 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üstü
6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? ( ) 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üstü

**KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ**

## ÖZGEÇMİŞ

Melun/Fransa’da dünyaya gelen Eşe YILDIRIM, ilköğretim eğitimini Fransa’da, lise eğitimini ise Mersin’in Mut ilçesinde tamamlamıştır. 2004 yılında Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde başladığı lisans eğitimini 2008 yılında tamamlamıştır. 2011 yılında Bozok Üniversitesi’ne Bilgisayar İşletmeni olarak atanmış, 2012 yılında da aynı üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde Araştırma Görevlisi olarak göreve başlamıştır. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda 2014 yılında Yüksek lisans eğitimine başlayan YILDIRIM, evli ve bir çocuk annesidir.

