



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİMDALI

**MANTAR YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ SAĞLIK  
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNE  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hava AYDIN

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir  
Haziran, 2023

Hava Aydın

Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının  
Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi

Yüksek Lisans  
Tezi

Nevşehir, 2023





T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİMDALI

**MANTAR YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ SAĞLIK  
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hava AYDIN

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Nevşehir

Haziran, 2023

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan:**

Hava AYDIN

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi” adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Hava AYDIN

Danışman

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül ÖZCAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU danışmanlığında Hava AYDIN tarafından hazırlanan “Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

..... / ..... / 2023

### JÜRİ

Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Üye: Dr. Öğr. Üye. Rahşan KOLUTEK

Üye: Dr. Öğr. Üye. Leyla MUSLU

### İMZA

.....

.....

.....

### ONAY

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... / ..... / ..... tarih ve ..... sayılı Kararı ile onaylanmıştır

..... / ..... / 2023

.....

Enstitü Müdürü

Dr. Öğr. Üye. Volkan Recai ÇETİN

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösteren, sabırla ve ilgiyle destek olan değerli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'ya ve tezime katkılarından dolayı değerli jüri üyeleri Dr. Öğr. Üyesi Leyla MUSLU'ya ve Dr. Öğr. Üyesi Rahşan KOLUTEK'e sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın gerçekleşmesi için gerekli izni veren Kayseri Şehir Hastanesine ve verilerin toplama aşamasında ölçek sorularını samimiyetle yanıtlayan Kayseri Şehir Hastanesi çalışanlarına teőekkürlerimi sunarım.

Lisans eğitimime başladığım günden itibaren her anımda yanımda olan, tez aşamasında yaşadığım tüm aksiliklerde bana destek olan, beni hiç yalnız bırakmayan sevgili dostum Arzu Aydın'a ve çocukluğumdan bu yana sevgiyi, saygıyı, iyi bir birey ve iyi bir vatandaş olmayı öğreten, eğitim hayatım boyunca benden desteğini esirgemeyen, her türlü maddi ve manevi imkanı sunan ve her zaman yanımda olan annem Mehtap Aydın ve babam Mustafa Aydın'a ve ailemin her bir üyesine sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

# MANTAR YÖNETİMİ YAKLAŞIMININ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SINIZM DÜZEYİNE ETKİSİ

Hava AYDIN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Haziran 2023

Danışman: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı sağlık çalışanlarının mantar yönetim algılarını ve örgütsel sinizm düzeylerini belirleyip, çalışanların mantar yönetim algılarının örgütsel sinizm düzeylerini etkileyip etkilemediğini tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini Kayseri Şehir Hastanesinde görev yapan kamu sağlık çalışanları oluşturmaktadır. (n=360) Çalışmada anket tekniği kullanılmış olup çalışanlara, Tekin ve Birincioğlu (2018) tarafından geliştirilen “Mantar Yönetim Ölçeği” ve Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen, “Örgütsel Sinizm Ölçeği” uygulanmıştır. Analizlerde, regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi ve Anova kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet, mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği, mantar yönetim algılarının ise yaş, mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Mantar yönetim ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu ve çalışanların mantar yönetim algısının örgütsel sinizm düzeyini pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mantar Yönetim, Örgütsel Sinizm, Sağlık Çalışanı



**THE EFFECT OF MUSHROOM MANAGEMENT APPROACH ON THE  
LEVEL OF ORGANIZATIONAL CYNICISM OF HEALTHCARE  
PROFESSIONALS**

**Hava AYDIN**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Health Management, M. B. A, June, 2023**

**Supervisor: Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU**

**ABSTRACT**

The main purpose of this study is to determine the mushroom management perceptions and organizational cynicism levels of healthcare professionals and to determine whether the employees' mushroom management perceptions affect their organizational cynicism levels. The sample of the research consists of public health workers working in Kayseri City Hospital. (n=360) The survey technique was used in the study and the “Mushroom Management Scale” developed by Tekin and Birioglu (2018) and the “Organizational Cynicism Scale” developed by Brandes, Dharwadkar and Dean (1999) were applied to the employees. Regression, correlation, independent sample t-test and Anova were used in the analyses. As a result of the analyzes, it was determined that the organizational cynicism levels of the employees differ according to the variables of gender, professional experience and working time in the institution, while the mushroom management perceptions differ according to the variables of age, professional experience and working time in the institution. It has been determined that there is a moderately positive relationship between mushroom management and organizational cynicism, and the employees' perception of mushroom management positively affects the level of organizational cynicism.

**Keywords:** Mushroom Management, Organizational Cynicism, Health Worker

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM MANTAR YÖNETİMİ

1.1. Mantar Yönetimi Kavramı .....	4
1.2. Mantar Yönetiminin Boyutları .....	5
1.2.1. Yetersiz Bilgi Paylaşımı.....	5
1.2.2. Yetersiz İletişim .....	6
1.2.3. Güç Kaybı Endişesi .....	6
1.2.4. Katılımcı Yönetim Eksikliği .....	6
1.3. Mantar Yönetimi Uygulama Nedenleri.....	7
1.3.1. Bilgi Güvenliği Politikası:.....	7
1.3.2. Örgütün Prestijini Korumak:.....	8
1.3.3. Söylentilere Önlem Almak:.....	8
1.3.4. Panik ve Kaosun Önüne Geçmek:.....	9
1.3.5. Çatışmaları Önlemek.....	9
1.4. Mantar Yönetiminin Sonuçları .....	9
1.5. Mantar Yönetimi İle İlgili Yapılmış Çalışmalar .....	10

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINIZM

2.1. Örgütsel Sinizm.....	14
2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları.....	17
2.2.1. Bilişsel (İnanç) Boyut.....	17
2.2.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut.....	18
2.2.3. Davranışsal (Davranış) Boyut.....	18
2.3. Sinizm Türleri.....	19
2.3.1. Kişilik Sinizmi.....	19
2.3.2. Toplumsal Sinizm.....	20
2.3.3. Meslek sinizmi.....	20
2.3.4. İş gören (Çalışan) Sinizmi.....	21
2.3.5. Örgütsel Değişim sinizmi.....	22
2.4. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Temel Faktörler.....	22
2.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler.....	23
2.4.1.1. Cinsiyet.....	23
2.4.1.2. Eğitim.....	23
2.4.1.3. Medeni Hal.....	23
2.4.1.4. Yaş.....	24
2.4.1.5. Gelir Seviyesi.....	24
2.4.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler.....	24
2.4.2.1. Örgütsel Adalet.....	24
2.4.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	25
2.4.2.3. Örgütsel Politikalar.....	25
2.4.2.4. İletişimsizlik.....	26
2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları.....	27
2.6. Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar.....	27

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Gerekçesi.....	30
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları.....	30

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	31
3.4. Veri Toplama Tekniği .....	31
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu: .....	31
3.4.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği: .....	32
3.4.3. Mantar Yönetim Ölçeği:.....	33
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	35
3.6. Normallik Testi.....	37
3.7. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları .....	38
3.8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Geçerlilik Analizi Bulguları.....	39
3.8.1. Açımlayıcı Faktör Analizleri.....	40
3.8.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri .....	43
3.9. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	46

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular.....	47
4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	49
4.2.1. Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizlerine İlişkin Bulgular ....	49
4.2.1.1. Cinsiyet değişkenine göre farklılıklar .....	49
4.2.1.2. Yaş değişkenine göre farklılıklar .....	50
4.2.1.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıklar .....	51
4.2.1.4. Görev Değişkenine Göre Farklılıklar.....	52
4.2.1.6. Kurumda Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıklar.....	54
4.2.2. Mantar Yönetim ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi .....	55
4.2.3. Mantar Yönetimi Yaklaşımının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi.....	57
4.3. Hipotezlerin Sonuçları.....	57
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>59</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>68</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>79</b>

## KISALTMALAR VE SİMGELER

f: Frekans

% : Yüzde

N : Kişi Sayısı

P / Sig: Anlamlılık Değeri

ÖS: Örgütsel Sinizm

MY: Mantar Yönetim

Ort. : Ortalama

SS : Standart Sapma

t : Test İstatistiği

F: Test değeri

r : Korelasyon Katsayısı

$r^2$  : Korelasyon Katsayısının Karesi

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 3. 1.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	32
<b>Tablo 3. 2.</b> Mantar Yönetim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler .....	34
<b>Tablo 3. 3.</b> Normal Dağılım Analizi.....	37
<b>Tablo 3. 4.</b> Güvenilirlik Analizi .....	39
<b>Tablo 3. 5.</b> Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett's Test .....	40
<b>Tablo 3. 6.</b> Faktör Analizi Sonrası Oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeği İfadelerinin Dağılımı .....	40
<b>Tablo 3. 7.</b> Mantar Yönetim Ölçeği KMO ve Bartlett's Test.....	41
<b>Tablo 3. 8.</b> Faktör Analizi Sonrası Oluşan Mantar Yönetim Ölçeği İfadelerinin Dağılımı .....	42
<b>Tablo 3. 9.</b> Bazı Uyum İyiliği İndeksleri Kabul Aralıkları ve ÖS Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri.....	44
<b>Tablo 3. 10.</b> Bazı Uyum İyiliği İndeksleri Kabul Aralıkları ve MY Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri.....	45
<b>Tablo 4. 1.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	47
<b>Tablo 4. 2.</b> Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları .....	49
<b>Tablo 4. 3.</b> Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	50
<b>Tablo 4. 4.</b> Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	51
<b>Tablo 4. 5.</b> Çalışanların Görev Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	52
<b>Tablo 4. 6.</b> Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları .....	53
<b>Tablo 4. 7.</b> Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	54
<b>Tablo 4. 8.</b> Araştırma Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analizine Ait İstatistikler ..	56
<b>Tablo 4. 9.</b> Araştırma Ölçekleri Arasındaki Regresyon Analizine Ait İstatistikler...	57
<b>Tablo 4. 10.</b> Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumları .....	57

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1 Mantar Yönetimi Uygulanma Nedenleri .....	7
Şekil 2. 1. Örgütsel Sinizm Türleri .....	19
Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli.....	36
Şekil 3. 2. Örgütsel Sinizm Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	44
Şekil 3. 3. Mantar Yönetim Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	45



## GİRİŞ

Sağlık sektörü hizmet verdiği kitle açısından diğer sektörlere göre daha ayrı ve kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların buldukları ortamda güler yüzlü ve mutlu olmaları, iş performansları ve hizmeti sunma biçimleri hasta ve hasta yakınları için oldukça önemlidir. Sağlık çalışanlarının çalışma ortamlarında sahip oldukları sorunlar bilinmeli ve çözüme kavuşturulmada öncelikli olmalıdır (Akyüz ve Yurduseven, 2016).

Sağlık çalışanlarının çalıştıkları kuruma karşı gelecek endişesi duymaları, yönetime güvenmeleri ve sürekli sağlık sistemini eleştirmeleri, sunulan sağlık hizmetinin kalitesini de etkileyebilmektedir. Çalıştığı kuruma karşı olumsuz düşünceler hisseden ve bunu davranışlarına yansıtan çalışanın iş tatmininde düşüş meydana gelir ve örgütsel bağlılığında azalma görülebilmektedir. İş performansının düşük olması sinik tutum gösteren bireylerde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Dolayısıyla sinizmin sağlık işletmeleri için olumsuz bir tutum olduğu söylenebilir (Yaraş, 2019).

Johnson ve O'leary'a (2003) göre çalışanların örgüte karşı güven duygularının azalmasıyla birlikte örgütsel sinizm algıları oluşmaktadır (Kart, 2015). Güven örgütsel davranış alanında oldukça önemli konulardan biridir. Çalışanın kuruma karşı davranışlarında en önemli etkenlerden biri de güvendir. Çalışanın örgütten destek aldığını hissetmesi için öncelikle kuruma ve yöneticiye güvenmesi gerekir (Eser, 2011). Güven için adalet ve etkin iletişim gerekmektedir. Çalışanın kuruma karşı güven duygusunun gelişmesi örgütsel bağlılığı arttıracak ve örgütsel sinizmi de azaltacaktır.

Yönetim bilimine son yıllarda giren mantar yönetim yaklaşımı ise ismini, karanlıkta, ışık görmeden yetişen mantarlardan almıştır. Mantar yönetim yaklaşımı literatüre yeni girmekte olan bir kavram olduğundan hala bu yaklaşımın çerçeveleri tam olarak çizilmemiştir. Mantar yönetim yaklaşımı çalışanlarda "güven problemlerinin



oluşması, örgüte ve işe bağlılığın azalması, tükenmişlik sendromunun ortaya çıkabilmesi, sinizmin artması, işe devamsızlığın artması, devir hızının artması, işten ayrılma niyetinin oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmaması” gibi bazı davranışsal sorunların kaynağı olabilir ve başarısızlığa yol açabilir (Öztürk ve Aras, 2021).

Tekin ve Binicioğlu (2017), mantar yönetim yaklaşım tarzını benimseyen yöneticilerin, “bilgiyi ve gücü kendi ellerinde tuttukları ve çalışanları tarafından eleştirilmek ve sorgulanmak istemediklerini” ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle, mantar yönetimi, tıpkı mantarlara gübre verip karanlıkta bıraktığımızda onlardan kısa sürede verim elde ettiğimiz gibi yönetici de çalışanlara gerekli bilgi ve tecrübe paylaşımında bulunup onlara işletmenin işleyişinden ve politikalarından söz etmez, performans sonucuna odaklanır. Çalışanın her detayı bilmediğinde daha mutlu ve üretken olacağına inanmaktadır (Kılıç, 2015). Mantar yönetimi uygulamalarının sonucunda çalışanda güvensizlik hissi oluşabilmektedir bu durumda çalışanın örgütsel bağlılığını azaltabilir ve sinik tutumlar sergilemesine neden olabilmektedir.

Yapılan açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın amacı mantar yönetim algısının çalışanlardaki örgütsel sinizm düzeyine etkisini belirlemektir. Bu amaca ulaşmak içinde doğrudan insan hayatıyla ilgilenen sağlık çalışanları tercih edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde mantar yönetim ile ilgili açıklamalara değinilmiştir. Öncelikle mantar yönetim kavramına ve mantar yönetiminin boyutlarına değinilmiş akabinde mantar yönetiminin nedenleri ve sonuçlarına değinilmiş ve literatürde mantar yönetimi ile ilgili yapılmış olan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde sinizm ve örgütsel sinizm kavramlarına ilişkin açıklamalarda bulunulmuş ve örgütsel sinizmin boyutları ve türlerine değinilmiştir. Örgütsel sinizmin nedenleri ve sonuçlarından bahsedilmiş ve alanyazında yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıklarına, araştırmanın çalışma grubuna, veri toplama araçlarına ve araştırmanın hipotezlerine değinilmiş ve verilerin analizinde hangi istatistiksel yöntemler kullanıldığına dair bilgi verilerek verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, elde edilen bulgularda ulaşılan sonuçlara ve birtakım önerilere yer verilmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## MANTAR YÖNETİMİ

Araştırmanın bu bölümünde mantar yönetim kavramından bahsedilmiş ve boyutlarına değinilmiştir. Ardından mantar yönetiminin nedenleri ve sonuçlarına değinilerek alanyazında yapılmış çalışmalar aktarılmıştır.

### 1.1. Mantar Yönetimi Kavramı

Mantar yönetim kavramı, literatürde son zamanlarda yerini almaya başlamış ve karanlıkta bırakılarak kısa sürede verim alınan “mantar” metaforundan esinlenilerek ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımıdır.

Mantarlar gübre verip karanlık bir ortamda bırakıldığında istenilen özelliklerde verim alınabilen besinlerdir. Doğal yada yapay barınaklarda iklim koşullarının uygun olduğu kapalı alanlarda üretilirler. Işık alan ortamlarda üreyen mantarların rengi gri olabilmektedir, beyaz ve parlak renk alması arzulanan mantarların karanlık bir ortamda büyümesi gerekmektedir. Ayrıca sağlam bir kök sistemine sahip olmamaları da mantarların hassasiyet derecelerinin yüksek olduğunu gösterir (Kalfaoğlu, 2021).

Mantar yönetim yaklaşımı mantarların yetiştirilme yönteminde olduğu gibi, çalışanların bilgi ve tecrübe kaynaklarına ulaşımının engellenerek ışıksız bir ortamda bırakılması ve yöneticilerin de tek yönlü bir iletişim tarzını benimsemesini ifade etmektedir (Herman 1997; aktaran Kılıç, 2015). Mar’a göre mantar yöneticisi ekiple bilgi paylaşmaktan kaçınır, karar verme sürecini kontrol etmeye çalışır, ekibe danışmadan taahhütlerde bulunur, ekibe danışmadan çözüm kararları verebilir, genelde ekiple kötü bir ilişkisi vardır (Mar, 2011).

Yönetici mantar yetiştirme yönteminde olduğu gibi çalışanları karanlıkta, bilgisiz bırakır ve onlara yalnızca verimliliklerini artıracak olan kaynakları sağlar (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Diğer bir ifadeyle mantarlara gerekli kaynakları sağlayıp karanlık bir ortamda bırakır ve kısa sürede onlardan verim elde ederiz; mantar yönetimini benimseyen yöneticilerde çalışanları ile yeteri kadar bilgi ve tecrübeyi paylaşır ancak onlara kurumun operasyonları, riskleri ve politikaları hakkında bilgi vermezler (Kılıç ve Olgun, 2017).

Mantarlara gerekli fiziksel çevre koşulları sağlandıktan sonra müdahale edilmemesi gibi, yöneticide çalışanlara ihtiyacı kadar bilgilendirme yaptıktan sonra çalışandan yalnızca performans ve sonuç beklemektedir. Yönetici çalışanların bilgisizken daha mutlu ve daha üretken olacağını düşünmektedir. Ayrıca mantarların kök sistemindeki hassasiyet, çalışanların örgütte geçici olduklarını hissettikleri, bu bağlamda örgüte özdeşleşme ve örgüte bağlılık düzeylerinin az olması ile de benzerlik gösterir (Kalfaoğlu, 2021).

## **1.2. Mantar Yönetiminin Boyutları**

Birincioğlu ve Tekin (2018) çalışmalarında mantar yönetimi ölçebilmek için bir ölçek geliştirmişlerdir. Elde edilen ölçekte 4 boyut belirlemiştir. Bunlar; yetersiz bilgi paylaşımı, yetersiz iletişim, katılımcı yönetim eksikliği ve güç kaybı endişesi şeklinde ortaya konmuştur. Mantar yönetim yaklaşımının bu 4 boyutuna burada kısaca değinilmiştir.

### **1.2.1. Yetersiz Bilgi Paylaşımı**

Bilgi paylaşımı, bir tarafın başka bir tarafça toplanan veya tutulan bilgilere erişmesine izin veren iki veya daha fazla taraf arasındaki bilgi alışverişi olarak tanımlanmaktadır (Abodaqa, 2022). Bu boyutu yöneticiler ile çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ile ilgili ifadelerden oluştuğu için Yetersiz Bilgi Paylaşımı şeklinde yorumlanmıştır.

Örgütlerde yaşanan krizlerde çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak yönetici için önemlidir. Çalışanların motivasyonlarını düşürmemek ve örgüt içerisinde oluşabilecek dedikoduları engellemek için yöneticiler astlarından bilgi saklayabilmektedirler. Bununla birlikte kurumlarda bazı kritik öneme sahip bilgilerin de saklanması gerekmektedir. Kurumda yaşanan krizi hissedip gerekli bilgiyi

yöneticiden alamayan, karanlıkta tutulduğunu hisseden çalışanlar dedikoduyu bilgi akışı sağlamak için kullanabilirler. Aksi takdirde çalışanlarda, örgüte bağlılığın azalması, işten ayrılma isteği gibi örgüte ve bireye zarar verecek davranışlar ortaya çıkabilir (Öztürk ve Aras, 2021).

### **1.2.2. Yetersiz İletişim**

Örgütlerde iletişim, örgütteki bütün üyelerin örgütün amaçları yönünde etkileşimde kalmasını sağlayarak, örgütün bütünlüğünü gerçekleştirmede önemli bir işleve sahiptir (Jefkins, 1990; aktaran: Şap, 2021). Örgütlerde büyümeler, yönetimin karmaşık bir yapıya bürünmesi, teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler örgütlerde iletişimin önemini arttıran başlıca faktörler arasında yer almaktadır (Arslan ve Arslan, 2003).

Yetersiz iletişim boyutu yönetici ile çalışan arasındaki iletişim problemlerine değinen ifadeler içerdiğinden “yetersiz iletişim” boyutu olarak ele alınmıştır. Yönetici çift yönlü iletişim sürecini benimsediğinde daha doğru bir iletişim gerçekleşebilir ve çalışmada güven hissinin oluşmasına olanak sağlar.

### **1.2.3. Güç Kaybı Endişesi**

Tekin ve Birincioğlu (2018) güç kaybetme kaygısını, yöneticinin örgüt içindeki gücünü kaybetme kaygısı olarak tanımlamıştır. Sahip olduğu gücü kaybetme endişesiyle hareket eden yöneticiler dahada içine kapanmakta ve çalışanlarıyla iletişimlerini en aza indirmektedirler. Bu nedenle güç kaybı endişesi; yöneticileri, uygulamalar hakkında çalışanları bilgilendirmemeye doğru itmektedir. Aynı zamanda güç kaybı endişesi taşıyan yöneticiler, bazı belirsiz durumlarda ve bilmedikleri konularda astlarını kendi güçlerine rakip olarak gördükleri için onlara fikir danışmamaktadır (Ghosh,2011; aktaran: Aksay, 2021). Dolayısıyla güç kaybı endişesi taşıyan yönetici, çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunmaz ve sağlıklı bir iletişim kuramazlar.

### **1.2.4. Katılımcı Yönetim Eksikliği**

Katılımcı yönetim işletmenin mevcut ve gelecekteki başarısı için gerekli bir unsurdur. Katılımcı Yönetim bir sistemdir ve her sistemde olduğu gibi bir amacı vardır; çalışanları daha fazla sorumluluk sahibi yapmak, modern toplum koşulları ile olan

uyuşmazlıklarını ortadan kaldırmak, onu marjinallikten kurtarmak gibi (Adalı, 1986; aktaran: Başar, 2017). Çalışanlara hata yapma imkanı verilmeyen, yetki devrinin olmadığı, çalışanların yönetime güvenmediği, bürokratik kuralların uygulandığı bir ortamda katılımcı yönetim anlayışı gerçekleşemez (Ekin, 1976).

Yönetime katılma, özel mülkiyetle sınırları çizilmiş bir alanda ortak sorunları çözüme kavuşturarak verimliliği arttırmak amacıyla yönetici ve çalışan arasında iş birliği yapmayı sağlayan mekanizmadır (Karayazı, 2007). Mantar yönetim yaklaşımını benimsemiş yöneticiler, çalışanlarını karar verme süreçlerine dahil etmezler ve bunun faydalı bir uygulama olmadığına inanırlar.

### 1.3. Mantar Yönetimi Uygulama Nedenleri

Örgütlerde yöneticileri mantar yönetim yaklaşımını uygulamaya iten bazı nedenler vardır. Söz konusu bu yaklaşımın benimsenme nedenleri ve bunlara ilişkin Kılıç'ın (2015) tespitleri aşağıdaki gibidir.



Şekil 1.1 Mantar Yönetimi Uygulanma Nedenleri

#### 1.3.1. Bilgi Güvenliği Politikası:

Bilgi güvenliğine yönelik en büyük tehditlerden biri kuruluşların bilgi güvenliği politika ve prosedürlerine uymayan dikkatsiz çalışanlardan kaynaklanmaktadır (Siponen vd., 2010; aktaran: Polat, 2022). Bilgi güvenliği, “bilginin izinsiz veya

yetkisiz bir biçimde erişim, kullanım, değiştirilme, ifşa edilme, ortadan kaldırılma, el değiştirme ve hasar verilmesini önlemektir". Bilgi güvenliği üç temel unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar; Gizlilik, bütünlük ve erişilebilirliktir. Bu üç temel güvenlik unsurundan biri zarar görürse güvenlik sorunu oluşur. (<https://www.tkd.gov.tr/Kurumsal/BGYS>).

Kurumun bilgi varlıklarına ve altyapısına erişebilen çalışanlar, kuruluşların kendilerine yüklediği güvene ihanet edebilir ve özel bilgileri dışarıdan birine ifşa edebilirler. Örneğin, çalışanlar rakip firmalara ticari sırları satabilir, organizasyonla ilgili hassas bilgileri basına sızdırabilir veya şirketin finansal bilgilerini paylaşabilirler (Gregory, 2003; aktaran: Polat, 2022).

Kurum çalışanlarının bilinçli veya bilinçsiz yaptıkları ihmaller, hatalar, dikkatsizlikler teknik anlamda alınan önlemlerin boşa çıkmasına neden olabilir (Özcan, 2009). Örgütün sahip olduğu teknik bilgilerin bütün çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Bazı yasal prosedürler gereği yine kişisel veriler her çalışan ile paylaşılması gerekmektedir. Yönetici ile çalışan arasında yaşanan yanlış bir olayın ifşa edilmesi birimlerde çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir. Bu yüzden çalışanlar arasındaki çatışmaların önüne geçmek için bazı bilgilerin paylaşılması gerektiği savunulmaktadır (Kılıç, 2015).

### **1.3.2. Örgütün Prestijini Korumak:**

Örgütsel prestij; örgütlerin dış dünyada nasıl göründüklerine dair genel izlenimlerdir (Çiftçioğlu ve Tak, 2009). Kurumun prestijinin yüksek olması, örgütlerin iç ve dış rakipleri tarafından saygı görmesini ve örgütün faydalarının korunmasını sağlamaktadır (Tutar, 2008). Örgüte ait bilgilerin erişime açılması örgütün gizli kalması gereken bilgilerinin de açığa çıkarılması manası taşımaktadır. Örgütün sırlarının başkaları tarafından öğrenilmesi de örgütün prestijini sarsabilmektedir.

### **1.3.3. Söylentilere Önlem Almak:**

İnsanlık tarihi savaşlar, hastalıklar vb. toplum genelini ilgilendiren olaylara ilişkin söylentilerle doludur. Söylentiler, belirsizlikle mücadele, ileriye dönük tedbirler geliştirme, manipülasyon, korkutma gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadırlar (Özşarlak, 2016).

Örgütler bazı durumlarda ekonomik krizler, birleşmeler veya küçülme gibi durumlarla karşı karşıya kalabilir. Çalışanlara bilgi verilmediğinde, çalışanlar o bilgiye kendileri ulaşmaya çalışırlar bu da örgüt içinde söylenti ve dedikoduların yayılmasına neden olur (Akduru ve Arslantaş, 2021) ve bu durum kurumu ve çalışanı olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin çalışanlara şirketin iflasa yakın olduğunun söylenmesi, birçok çalışanın istifasına yol açabilir (Abodaqa, 2022).

Söylentilerin ve yanlış yorumların önüne geçmek örgüt için önemli bir durumdur. Örgütün var olduğundan farklı gösterilmesi, çeşitli söylentiler örgüte zarar verebilir. Bu yüzden her şeyin paylaşılması gerektiğine inanılır (Kılıç, 2015).

#### **1.3.4. Panik ve Kaosun Önüne Geçmek:**

Mantar yönetimini benimseyen yöneticiler, bazı bilgilerin çalışanlarla paylaşılmadığında örgütün daha iyi yönetilebileceğini savunurlar (Dinç ve Avanoğlu, 2021). Smart (2012) buna örnek olarak “Titanik gemisinin buz dağına çarpmak üzereyken bunu pek az kişinin bilmesini” örnek göstermektedir. Bazı bilgilerin herkesle paylaşılması kaos ortamının oluşmasını engelleyebilir (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021).

#### **1.3.5. Çatışmaları Önlemek**

Yöneticileri meşgul eden konulardan biride, örgüt içinde bireyler arasında uyumsuzluk, anlaşmazlık ve zıtlıklardan meydana gelen çatışmalardır. Kişilikleri, beklentileri ve öncelikleri birbirinden tamamen farklı bireylerden oluşan ortamlarda çatışma kaçınılmaz bir unsurdur. Çatışma bazen örgütün değişimi ve gelişimi için bir etken olurken bazen de örgüt içerisinde kaosa neden olan ve performansı düşüren bir etken olabilmektedir (Şahin, Emni ve Ünsal, 2006). Yaşanan bu çatışmalar yada birinin yaptığı yanlış davranışlar diğer bireyler tarafından bilindiğinde bu davranış örgütün geneline yayılabilir veya davranışı yapan kişi yada birim üzerine baskı oluşturabilir (Kılıç ve Olgun, 2017).

#### **1.4. Mantar Yönetiminin Sonuçları**

Birincioğlu ve Tekin (2018) işletmelerde mantar yönetiminin benimsenmesinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde artış, çalışanların işletmeye karşı güvenlerinde azalma, birlikte çalışan üst ve astlar arasında bilgi paylaşımının adil olmaması



durumunda üstlerin güçlü olduğu algısı öne çıkmakta ve yöneticilerde güç zehirlenmesi yaşanabilmektedir, astlar bilgi paylaşımının yetersiz olması sonucunda bilgiyi kendi çabasıyla ulaşılmaya çalışarak çok fazla zaman harcamakta ve işletmede dedikodu söylenti, çatışma gibi birtakım olumsuz durumlar meydana gelebileceğini öne sürmektedir.

Mantar yönetim yaklaşımı bir güven sorununun belirtisi olabilir ve çalışanı karanlıkta tutmasının örgüte etkileri çok fazla olabilir (Laplante ve Neill, 2006; aktaran: Öztürk ve Aras, 2021). Tek yönlü bilgi akışı, organizasyondaki bilgilerin sınırlı bir kısmı çalışanlarla paylaşılması ve kararlarda katılım eksikliği çalışanların güveninin ve adalet duygusunun azalmasına neden olacaktır.

Bilgi paylaşımı eksikliği, güç kaybı endişesi, yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği gibi mantar yönetim uygulamaları, çalışanların kendilerini kör bir insan duygusuna kapılmalarına sebep olacağından onların iş performanslarını olumsuz etkileyerek, yaptıkları işten zevk almalarına ve enerjilerine olumsuz yansıtılarak çalışanlar üzerinde negatif bir etki oluşturabilir bu yüzden duygusal tükenme ve duyarsızlaşma duygularının artmasına ve örgüte karşı sinik tutumlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Bozkır ve Fidan, 2021).

### **1.5. Mantar Yönetimi İle İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Hermann'ın (1997) çalışması olan "Mükemmelleşme süreci: yönetici ve süpervizörler için uygulama kılavuzu" mantar yönetim yaklaşımı üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilmiştir. Bir diğer çalışma ise Mar'ın (2011) "Mantar yönetim basit iş rehberi" adlı çalışmasıdır (Abodaqa, 2022). Geckoboard ve Censuwide (2015), İngiltere'de 2000 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmada çalışanların %50'sinin şirket bilgilerinin herkes tarafından paylaşılması sonucunda şirket performansının artacağını düşünmektedirler ve çalışanların %90'ının bilgisiz bırakılmaktansa şirketin performansının kötü olmasını arzuladıkları saptanmıştır (Birincioğlu ve Tekin, 2017).

Ulusal yazına baktığımızda daha fazla çalışma olduğunu görmekteyiz.

Kılıç (2015) üst düzey sağlık yöneticilerine ve sağlık çalışanlarıyla görüşme yöntemi ile mantar yönetim algılarını belirlemiştir. Yöneticilerin %84'ü mantar yönetim tarzını benimsemekte ve çalışanların da %87'si mantar yönetim davranışlarını algılamaktadır.

Yalap ve Poyraz (2023) ise sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre mantar yönetim algısını incelemiştir ve çalışanların eğitim durumları ile mantar yönetim alđı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar saptamıştır.

Külekçi, zbozkurt ve Bahar (2020) zel sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarının “iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde mantar yönetiminin aracı rolünü” belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sonucunda ise mantar yönetiminin hem iş stresinde hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin var olduğunu tespit etmiştir.

Yorgancıoğlu vd. (2020) yaptıkları çalışmada sağlık sektöründe görev yapan idari personellerin “Mantar yönetim tarzı ve algılanan yönetici desteğinin çalışan performansına etkisini” incelemiştir. Analiz sonucunda ise mantar yönetiminin iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ancak algılanan yönetici desteği üzerinde anlamlı bir etkisinin var olduğunu gözlemlemektedir.

Demir (2022) sağlık alışanlarında “Mantar yönetim ve kolektif adalet ilişkisini” incelemiştir ve ikili arasında güçlü ve negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Aydın (2022) mantar yönetim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel sinizmin aracı rolünü incelemiştir ve sonucunda da mantar yönetim ile örgütsel bağlılığın negatif yönde bir ilişkisinin olduğu ve örgütsel sinizmin de bu ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu gözlemlemiştir. şen (2019) ise turizm işletmelerinde çalışan bireyler üzerinde mantar yönetim yaklaşımının örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmıştır, çalışanların örgütsel bağlılık ve mantar yönetim algılarının orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Abodaqa (2022) “Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir ve sonucunda da mantar yönetim yaklaşımı ile sanal kaytarma davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gündüz (2023) ise mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü incelemektedir. Özel bir eğitim kurumunda yapılan çalışmanın sonucuna göre mantar yönetim, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit etmiştir ve mantar yönetim tarzının örgütsel sessizliğe etkisinde örgütsel sinizmin kısmi aracılık rolü olduğunu saptamıştır. şener ve Gündüzalp (2020) ise okul yöneticilerinin

benimsedikleri mantar yönetim yaklaşımının okul liderlik düzeylerini ne ölçüde yordadığını belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiş ve sonucunda da mantar yönetiminin okul liderliğini olumsuz etkilediğini saptamıştır.

Mumcu ve Aras (2021) mantar yönetim tarzının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde etkileşim adaletinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla araştırma görevlileri üzerine bir çalışma gerçekleştirmiş ve sonucunda da mantar yönetiminin örgütsel sinizmi pozitif yönde, etkileşimsel adaleti de negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Akduru ve Arslantaş (2021) “Mantar Yönetim Yaklaşımının Örgüte Karşı Sapkın Davranışlara Etkisini” belirlemek üzere bankacılık, sağlık ve turizm olmak üzere üç farklı sektörde araştırmayı gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucuna göre mantar yönetiminin sapkın davranışlar üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca mantar yönetim algısının da en yüksek oranda sağlık sektöründe gerçekleştiği saptanmıştır.

Çetinkaya ve Altıntaş (2021) “Erdemli raporlama ve mantar yönetim arasındaki ilişkiyi belirleme amacıyla yaptığı çalışmada mantar yönetiminin erdemli raporlama davranışını etkilemediğini saptamıştır.

Osmanoğlu ve Üzüm (2020) da gençlik ve spor il müdürlüklerinde çalışanların mantar yönetim algılarını belirlemeye yönelik yaptığı çalışmanın sonucunda orta düzeyde mantar yönetim algısına sahip olduklarını tespit etmiştir. Dinç ve Avanoğlu (2021) da benzer bir çalışma gerçekleştirmiştir ve sonucunda da benzer şekilde mantar yönetim algısının orta düzeyde olduğunu saptamıştır. Bozkır ve Fidan (2021) ise spor işletmelerinde çalışanların mantar yönetim algılarının tükenmişliklerine etkisini belirleme amacıyla yaptıkları çalışmada duygusal tükenme arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, mantar yönetim anlayışı ile duyarsızlaşma arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüş olup, mantar yönetim anlayışı ile kişisel başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

Çetin (2021) ev tekstili sektöründe çalışanlar üzerinde mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolünü incelemiştir. Yabancılaşmanın, mantar yönetim algısına sahip çalışanlarda iş tatminini azalttığını açıklamıştır. Özel ve Kalfaoğlu (2023) mantar yönetimi yaklaşımı ile işe gömülmürlük ilişkisi üzerine bir

araştırma yapmıştır mantar yönetim yaklaşımının işe gmlmşlk üzerine hem istatistiksel bakımdan anlamlı hem de negatif yönlü bir etkisi olduğunu saptamıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SINIZM

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sinizm kavramından bahsedilmiştir. Örgütsel sinizmin tanımı, sinizm türleri, örgütsel sinizmi oluşturan kişisel ve örgütsel faktörlere ve örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış bazı çalışmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizmi doğru anlamak için öncelikle sinizm kelimesini idrak etmek gerekmektedir. Sinizm akımının ilk temsilcisi ve ilk sinik Antisthenes'tir. En bilinen temsilcisi Diyojen'dir (Türköz, Polat ve Coşar, 2013). Alanyazında sinizm kavramının ortaya çıkışına dair iki görüş bulunmaktadır. Birincisi, siniklerin saldırgan tavırlarından ve görüşlerini ifade etme biçiminden dolayı köpeklerin havlamasına benzetildiğinden eski Yunancada köpek anlamına gelen "kyon" kelimesinden geldiğine ikincisi ise ilk sinik okulunun Atina'nın Cynosarges kasabasında kurulmasından ötürü bu yerin adından esinlenerek konulmuştur (Brandes, 1997).

Bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğine ve kendinden ziyade herkesi çıkarıcı olarak açıklayan kavrama sinik ve bunu açıklamaya çalışan düşünce sistemine de sinizm denilmektedir. Dean'a göre, sinizm kavramı, günümüzde, hata arayan, beğenmeme eğilimli ve eleştirel yaklaşan anlamlarının yanı sıra, kuşkuculuk, kötümserlik ve olumsuzluk sözcükleri ile benzer anlamları taşımaktadır (Dean, 2005). Türk Dil Kurumu'na göre sinizm; "insanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi" anlamına gelmektedir ve Türkçe'ye de 'sinik' (kinik) biçiminde, Fransızcadan gelmiştir (TDK, 2023). Sinikler, kendi kendine yetmeyi temel felsefe olarak edindikleri için, bireyin kendi kendine dayanabilmesi önemli bir

noktadır. Bu doğrultuda, bireyin erdemli ve kendine yetebilen bir kişi olabileceği düşünülmektedir (Andaç, 2019).

Sinizm, bireylerin özellikle açığa vurulmamış ve gizli amaçları hakkında olumsuz düşünceleri, kendi çıkarlarını korumaları, açıklamak ve artırmak adına başkalarıyla ilgilenmeleri ve işleri idare etmeleri olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle, başkalarını küçük görmek, utanç, sıkıntı vb. duygusal durumları ve güçlü negatif duyguları harekete geçirmek olarak tanımlanmaktadır (Dean, 1998; Demirok, 2018). Sinizm kişileri kendi menfaatlerine göre hareket etme eğilimine yönlendirmektedir. Bu nedenle erdem, adalet, dürüstlük gibi önemli kavramlardan uzaklaşılmasına yol açmaktadır. İçerik olarak olumsuzluğu ifade eden kişilerin tükenme noktasına gelmesi ve kötümserliğe bürünmesi durumudur (İpek, 2019).

Genel anlamda bakıldığında, ilk sinikler ile günümüzdeki siniklerin tutum ve davranışlarının ortak noktası umutsuzluk olarak nitelendirilebilir. Öncüler, yenemeyecekleri veya yenme ihtimallerinin olmadığı sistem ve toplumla savaştıkları için; modernler ise sahip oldukları kişilik özellikleri veya geçmiş deneyimlerinin bir sonucu olarak sinikleşmişlerdir. Bu bireyler değişim ve gelişime karşı umutsuz bir bakış açısına sahiptirler (Akbolat ve Amarat, 2018). Sinizm yaşayan bireyler kendilerinin daha bilgili olduklarını veya doğru davranışlarla ilgili üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarına inanmaktadırlar (Boyalı, 2011).

1980'li yıllarda ortaya çıkan örgütsel sinizm kavramı 1990'lı yılların başında yaygınlaşmaya başlamıştır. Örgütsel sinizm, bir kişinin kendi örgütünün dürüstlükten yoksun olduğuna ve adalet, samimiyet gibi prensiplerin örgütsel çıkarlar için feda edildiğine dair inancı şeklinde tanımlanabilir (Bernerth, 2007).

Oldukça eski bir geçmişe sahip olan sinizm kavramı Mirvis ve Kanter (1998) tarafından Amerikan toplumu ve iş gücüne yönelik ortaya koydukları analizleri içeren ve Amerikan iş gücünün %43'ünün sinik olduğunu belirleyen çalışma ile örgütsel araştırmacıların ve yöneticilerin dikkatini çekmeye başlamıştır. Özellikle 1980'lerin sonu ve 90'ların başı itibarıyla örgütsel davranış, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon dallarında güncel bir araştırma konusu olan örgütsel sinizm kavramı Scott Adam'ın yarattığı çizgi karakter Dilbert ile günlük hayatta da popüler hale gelmiştir. Bütün çalışma hayatını kendisine ait bir odacıkta asla sonu gelmeyen

örgütsel heves, kapris ve saçmalıklar serisine dayanmak zorunda kalan acınası bir karakter olan Dilbert iş yerindeki yöneticilerle, kurumun söylem ve sloganlarıyla dalga geçen, onları küçümseyen bir siniktir (Çetin ve Torun, 2015).

Örgütsel sinizm, sinizm felsefesi çerçevesinde kısaca çalışanların çalıştıkları organizasyona veya yönetimine karşı gösterdikleri protesto hareketleri olarak değerlendirilebilir. Ancak bu kavram çok çeşitli şekillerde farklı vurgu noktaları ile birlikte tanımlanmıştır. Örgütsel sinizm örneğin, küçümseyici ve eleştirel davranışların gelişmesine yol açan ve aynı zamanda güçlü bir olumsuz duygusal reaksiyon eşliğinde, çalışanın kendisini organizasyonla bütünleştirmeme inancı olarak ifade edilmiştir (Abraham, 2000; Arı, 2018).

Dean ve arkadaşlarına göre örgütsel sinizm; çalışanların çalıştıkları örgüte karşı sergiledikleri olumsuzluklardır. Griep ve ark. (2022) göre iş yerindeki sinikler, yöneticilerin onlara söylediklerinin gerçekliğinden derinden şüphe duyarlar ve kendilerine şans verildiğinde örgütlerin onlardan yararlanacağına inanırlar (Elmaghraby, 2023). Örgütsel sinizm; çalışanların örgütlerini dürüst bulmaması, örgüte ve örgüt faaliyetlerine karşı olması ve örgütü aşağılayan, eleştiren ve hor gören davranışlar sergilemesi durumudur (Dean, vd. 1998). Haksız görev dağılımı, beklentinin yetersiz olması kurallara uyulmaması, çalışma saatleri ve beklentilerin karşılanmaması gibi nedenler bu durumun sebepleri arasındadır.

Kanter ve Mirvis (1991) sinizm kavramını bencilliğin ve sahtekarlığın insan doğasının merkezinde olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliği olarak tanımlamıştır (Kart, 2015). Ayrıca örgütsel sinizm kavramını tanımlarken örgütlerinde sinik özelliğe sahip olabileceğini belirtmişlerdir. Sinik olan örgütlerin özelliklerini de aldatıcı ve sömürüye dayalı uygulamalar içinde olan, işgörenleriyle tek yönlü iletişim kuran, sinirli bir şekilde davranan ve işgörenlerine ikiyüzlü politika izleyen yöneticileri destekleyen ve bencilce değerleri somutlaştıran örgütler olarak ifade etmişlerdir (Çolak, 2018).

Helvacı ve Çetin (2012) de örgütsel sinizmin, çalışanların söz konusu olumsuz tavırlar nedeniyle, örgütün yapısı ve işleyişine yönelik inançsızlık, alınan her kararın samimiyetini sorgulama yöneticilerin gerçek niyetlerini ortaya koymadığı yönündeki inançların ağır bastığını ifade etmiştir.

Acar (2003)'in ifadesine göre örgütsel sinizm, bireylerin çalışmış oldukları örgütlerine karşı geliştirmiş olduğu üç boyutu kapsayan negatif bir tutumdur. İlk boyut olarak, hor görme, başkalarını kınama ve öfke gibi negatif duygular ile meydana gelen örgütlerin etik değerlerden kopuk olduğuna yönelik tutumdur. Bu çerçevede sinizm, davranış ve eylemlerin, bireylerin motivasyonlarının samimiyeti ve iyiliğine olan inançsızlığı şeklindedir. Bunun sonucunda da sinikler, negatif duygular eksikliği nedeni ile örgüt uygulamalarının kendi çıkarlarını ihamet ettiklerine inanmaktadırlar. İkinci boyut ise herhangi bir olay veya duruma karşı gösterilen duygusal tepkilerdir. Sinizm inanış ve düşüncelerden ziyade, bireylerin örgütlerine karşı göstermiş oldukları öfke, kınama ve hor görme vb. gibi duygusal yönleri de ifade etmektedir. Aynı zamanda örgütsel anlamda sinizm düzeyleri yüksek olan bireylerin, örgütlerini düşündüklerinde, sıkıntı hissedebileceklerini, utanç duyabileceklerini ve hatta tiksinti bile hissedebileceklerini belirtilmektedir. Üçüncü ve son boyut ise davranışlara yönelme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Bu davranışların birçoğu, örgütlerin samimiyet, adalet ve dürüstlükten yoksun olduklarına yönelik ifadelerdir. Davranışlara yönelme boyutu, alaycı kişisel mizahları, örgüte karşı eleştiri ve hakir görmeleri, geleceğe yönelik karamsar tahminleri vb. ifadeleri kapsamaktadır (Demirok, 2018).

## **2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları**

Örgütsel sinizm kişinin işe alınmasına ve örgütlenmesine karşı olumsuz bir tutumdur ve üç boyuttan oluşur. (Dean vd. 1998; Christian, 2023)

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç (bilişsel boyut)
- Örgüte karşı olumsuz duygular (duyuşsal boyut)
- Bu inanç ve olumsuz duyguların örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara dönüşmesi (davranışsal boyut)

### **2.2.1. Bilişsel (İnanç) Boyut**

Sinizm bireyleri hareket ettiren eylem ve güdülerde içtenliğe ve iyiliğe inanma duygusunu kaybetmektir. Sinizmde psikolojik açıdan karşıdaki insanlara karşı inançsızlık durumu söz konusudur. İnsanların hilekâr, egoist, isteksiz ve tembel gibi olumsuz özelliklere sahip olduğu düşünülür. Yani sinizmin bu boyutunda dürüstlüğün bulunmadığı kanısı ön plandadır. Bu nedenle çalışanlar doğruluk, candanlık ve içten davranma gibi değerlerin harcandığını düşünür. Bu düşüncede bulunan birey, iletişim



kurduğu çalışanlarda iyilik ve samimiyet göremez. Örgütün bütünlüğüne karşı inancı bulunmaz ve örgütte eşitlik, adalet, özgürlük gibi kavramlara yer olmadığını düşünür. Bu nedenle örgütteki faaliyetler yanlış bulunur (İpek, 2019).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu inanca dayalı bir düşünsel yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel sinizmin biliş/inanç boyutunda çalışan, organizasyonun adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi temel ilkelere uygun hareket etmediğini düşünmektedir (Dean vd., 1998; Arı, 2018). Çalıştığı örgütü ya da yaşadığı toplumdaki kişi ve kurumları samimiyetsiz bulmaktadır. İnsanların eylemlerinde art niyet aramakta ve bireysel çıkarların ahlaki değerlere tercih edildiğine dair güçlü bir inanç beslemektedir (Kalağan, 2009).

Örgütlerdeki sinik çalışanlar örgütün bütünlükten yoksun olduğuna dair kuvvetli bir inanca sahiptir ve kendilerinin istismar edildiğine, yönetimin kendilerini kullandığına, örgütsel ödüllerden adil bir pay almayacaklarına inanırlar ve şirketlerin çalışanlarını umursamadıklarını düşünürler (Kanter ve Mirvis, 1999; aktaran: Çetin ve Torun, 2015).

### **2.2.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut**

Bu boyutta bireyler örgütlerine karşı olumsuz duygular beslemektedir. Bu duygular örgüt hakkında objektif yargıları içermeyen güçlü duygusal tepkilerdir (Çolak, 2018). Bu olumsuz güçlü duygulara saygısızlık, öfke, sıkıntı, sinir ve stres gibi olumsuz durumları ve duyguları örnek olarak verebiliriz. Sinik bireylerin örgüt ilişkileri de olumsuzdur. Genellikle örgütteki uygulamalarla dalga geçmekte ve bunun içinde mizahı kullanmaktadırlar. (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Akbolat ve Amarat 2018). Ayrıca duygusal sinizmde çalışanlar örgütlerine karşı duydukları negatif duygusal hislerle, örgütlerinden tiksiniyor ve utanç duymaktadır (İpek, 2019).

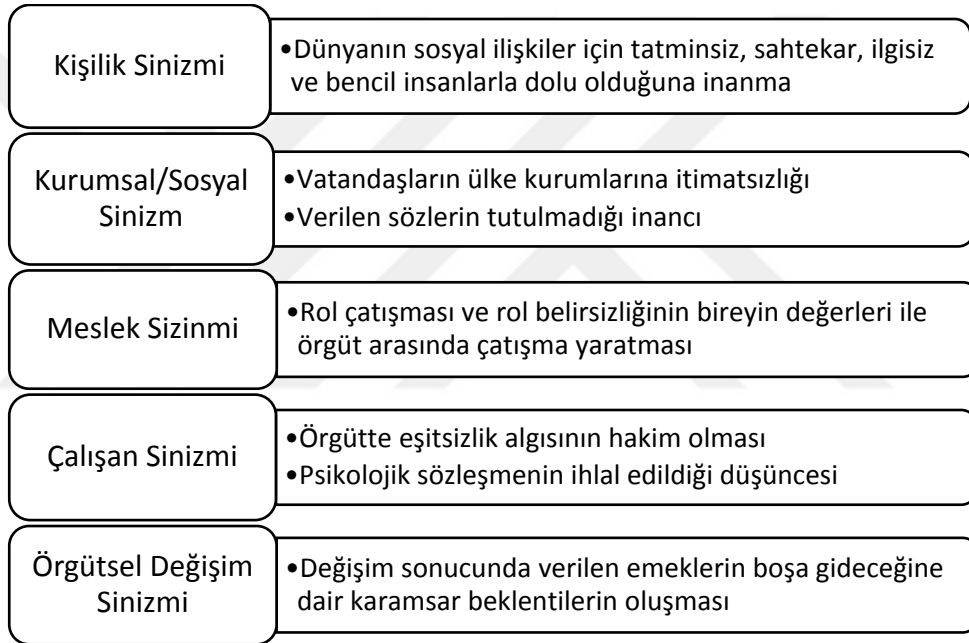
### **2.2.3. Davranışsal (Davranış) Boyut**

Davranışsal boyut, çalışanların örgüte karşı duyuşsal tepkimelerinden meydana gelmektedir. Duyuşsal tepkimeler dokuz temel duygudan meydana gelmektedir. Bunlar; sevinç, korku, utanç, öfke, heyecan, sıkıntı, iğrenme, şaşırma ve hor görme duygularıdır (Culter, 2000).

Davranışsal boyut nefret duygularının davranışa dönüşme halidir (İpek, 2019). En belirgin davranışsal eğilim, örgüte ilişkin güçlü eleştiri ifadeleridir. Örgütün dürüstlük, samimiyet gibi olgulardan yoksun olduğuna dair açık ifadelerde bulunabilirler. Sinik işgörenler aynı zamanda mizahı, özellikle alaycı küçümseyici mizahı sinik tutumlarını ifade etmek için kullanabilirler. Yine sinikler örgütte gelecekteki eylemlerine ilişkin planlar ile ilgili kötümser tahmin yapma eğiliminde olurlar (Dikili ve Kutaniş, 2015).

### 2.3. Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm kavramı 5 başlık altında incelenmektedir. Bunlar kişilik sinizmi, kuramsal sinizm, meslek sinizmi, çalışan sinizmi ve örgütsel değişim sinizmidir.



Şekil 2. 1. Örgütsel Sinizm Türleri

(Kaynak: Kart,2015)

#### 2.3.1. Kişilik Sinizmi

Kişinin doğuştan belli bir olgunluğa erişinceye kadar kazandığı ve pek değişmeyen karakterinden gelen genel olarak negatif algıya dayanan davranışdır. Kişi çevresini aciz, yalancı, başkalarına karşı güvensiz, ispiyoncu ve bencil olarak tanımlar ve genelleme yapar. Diğer çalışma arkadaşlarına ile bağları son derece zayıftır (Abraham 2000).

Çevresiyle sosyal iletişimde bulunma zayıflığı çeken bu kişiler, başkalarına karşı derin bir şekilde güvensizlik duyarlar, etrafındakilerin kesinlikle dürüst olmadıklarını düşünür, onları bencil ve umursamaz olarak değerlendirerek hor görürler. Sinik kişiliğe sahip olanlar, Marksist söylemle uyumlu bir şekilde çalışma hayatı sırasında kendilerinin üretim ilişkilerinden kaynaklı olarak sömürüldüklerini ve işe yabancılaştırıldıklarını düşünmektedir (Arı, 2018).

### **2.3.2. Toplumsal Sinizm**

Bu sinizm türü ise belirli bir ülkedeki bireylerin kendi idari yönetimlerine ve kurumlarına olan güvensizlik sonucu meydana gelen sinizm türüdür. Diğer bir ifadeyle, toplum ve birey arasındaki psikolojik sözleşmelerin ihlalleri sonucunda meydana gelmektedir. Bir birey toplumsal sinizm ile yaşıyorsa, kişilerin duygu ve düşünceleri, beklentileri ve istekleri karşılanmadığı içindir. Diğer bir deyişle, bireylerin toplumsal olgulara karşı yaşamış olduğu hayal kırıklığıdır (Erturgut, 2000).

Kanter ve Mirvis (1989) toplumsal sinizmi, kişilerin hayal kırıklığına uğraması olarak tanımlamışlardır. Toplumsal sinizm bir ülkede yaşayan kişilerin devlet yöneticilerine veya kurumlarına güvensizliklerini ifade etmektedir (İpek, 2019).

Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Toplumsal sinizm işgörenlerin daha mutlu ve örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlamaktadır (Boyalı, 2011). Kişilik yaklaşımına zıt olarak burada sinizm düzeylerinin yönetilebileceği iddia edilir ve örgütlerin sinizme karşı koyabilmek için iş kültürleri yaratabilecekleri yollar önerilir (Dikili ve Kutaniş, 2015).

### **2.3.3. Meslek sinizmi**

İş/Meslek sinizmi çalışanlar tarafından işlerin sıkıcı olduğuna, ödül sisteminin bulunmadığına veya sarf edilen çabanın gereksiz olduğuna ilişkin oluşan bir tutumlar bütünüdür (Anderson, 1996). Meslek sinizmi, 1992 yılında örgüte duyulan güvensizlik ve kötümser oluşumlar olarak nitelendirilmiştir. Bu türde bireyler, çalıştıkları işleri önemsiz ve çabalamayı gereksiz görmektedir. Bu nedenle de işten soğuma ve işe önem vermeme gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Akdemir, Kırmızıgül ve Zengin, 2016).

Mesleki sinizmin oluşmasında iki neden bulunmaktadır (Purtul, 2018).

- Kişi-Rol Çatışması: Çalışanın değer yargıları ile örgütün değer yargıları arasındaki çatışma olarak tanımlanmaktadır. Fatura toplama, çocuk bakıcılığı, sosyal hizmet çalışanı, polislik, hosteslik ve sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlar gerçek duygularından uzaklaşabilirler.
- Rol Belirsizliği: İşle ilgili kararlara katılmama duygusuyla ilgilidir ve hizmet çalışanları ile ilişkilendirilmektedir. Hizmet sektöründe çalışanlar sürekli olarak müşterilerle etkileşimdedir. Bu durum zamanla strese neden olmaktadır.

İş/meslek sinizmi daha çok tıp ve sosyal hizmetlerde çalışanlarda görülmektedir. Dünyayı daha iyi bir yer yapmak, insanlara yardım etmek gibi idealler ile kariyerlerine başlayan bu meslek sahipleri, kısa bir süre sonra idealleri ile gerçeklerin farklı olduğunu görmekteirler. Zamanla kazandıkları olumsuz deneyimler sonucunda bir tepki olarak hizmet sundukları bireylere daha az ilgi ve mesafeli bir tutum sergilemektedirler. Sergilenen bu tutum, iş/meslek sinizmi olarak nitelendirilmektedir (Naus, 2007).

#### **2.3.4. İş gören (Çalışan) Sinizmi**

İşgören sinizmi, bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile birlikte hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen hem genel hem de özel bir tutumdur (Andersson, 1996). Çalışan sinizmi tıpkı sosyal sinizminde olduğu gibi sözleşme ihlaline dayanmaktadır. Buradaki sözleşme ihlali işçi-işveren ya da çalışan-yönetici arasındaki eşitlik, adalet ve tarafsızlık gibi psikolojik sözleşme unsurlarının ihlali sonucunda ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1989).

Cartwright ve Holmes (2006)'e göre işgören sinizminin ortaya çıkmasına neden olan ve kişiyi psikolojik anlamda yıpratın nedenlerden bazıları şunlardır (Koçyiğit, 2023);

- İşgörenlerin çalışma koşulları (İşyerince belirlenen kurallar ile uygulama arasındaki tutarsızlık, etik dışı davranışlar ve adaletsiz maaş dağılımı)
- Kurumun özellikleri (İşgörenlerin kendi aralarındaki iletişim kopukluğu ve idare biriminin yetersizliği)
- Yapılacak işte nitelik (Rol çatışması, görev ve sorumlulukta belirsizlik, aşırı iş yükü).

Çalışan sinizmi, uzun çalışma saatleri, çok çalışma, adaletsiz ve verimsiz liderlik kötü yönetim anlayışı, örgütte farklı yapılanmalarda görülen olumsuzluklar ile ilişkilendirilmektedir. İşveren ve işçi sendikaları arasındaki sorunların artması, kurumların bazı yapısal sorunlara cevap verememesi de bu durumu artırmaktadır (Korkmaz, 2011). Kısacası çalışan sinizmi bireyin içinde bulunduğu fiziki ve sosyal çalışma ortamlarına ve buradaki olumsuz koşulların sonuçlarına odaklanmaktadır.

### **2.3.5. Örgütsel Değişim sinizmi**

Reichers vd. (1997) sinizmi oluşturan bir diğer etkenin yenileşim (inovasyon) girişimleri olduğunu ifade etmektedir. Değişim ve yenilik belirsizlik içerir ve genellikle az ya da çok bir dirençle tepki bulur. Yenileşim çabalarının işleri daha da kötüye götüreceği inancı, örgütü değiştirme amaçlı tüm uygulamalara şüpheyile yaklaşmaya yol açabilir. Bilhassa zayıf bilgi akışı ve kararlara katılım sürecindeki kısıtlılıklar değişim sinizmine zemin hazırlamaktadır (Kart, 2015)

Örgütsel değişim sinizmi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bundan dolayı değişim sinizmi ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Örgütlerin başarıya ulaşmak adına, vermiş oldukları emek ve göstermiş oldukları gayret ve çabalarına karşı karamsar bakış açısı olarak ele alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle, değişimi gerçekleştirecek olan lider ve yöneticilere karşı olan güven duygusunun olmayışı veya iş görenler tarafından başarılı olarak atfedilmeyen girişimler olarak da ifade edilmektedir (Demirok, 2018).

Örgütsel değişim sinizmi genelde kurumsal ortamda yaşanan değişim ve dönüşümlere odaklanmıştır. Hemen her işletmede yaşanan değişim süreçlerinin çalışanlara yönelik olumsuz etkileri temel inceleme konusudur. Bunun yanında çalışanlarda zaten var olan sinik davranışların örgütsel değişim sürecine nasıl yansıdığı konusu da ilgi alanı içindedir (Purtul, 2018).

Örgütsel değişim sinizmi, işgörenlerin işte yaşadıkları durumlar üzerinde sahip oldukları kontrol eksikliğinden ve örgütlerdeki işleyiş bozukluğundan kaynaklanmaktadır. Örgütlerde sinizmin üstesinden gelebilmek için, yöneticilerin örgütlerini değiştirmeleri ve işgören sinizmini azaltmaları gerekmektedir (Boyalı, 2011).

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

Örgütsel sinizmi etkileyen çeşitli faktörler vardır. Çeşitli araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında örgütsel sinizmi oluşturan temel faktörleri kişisel ve örgütsel olarak iki ana gruba ayırabiliriz.

#### **2.4.1. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Kişisel Faktörler**

Bireysel nedenler kişinin kendisinden kaynaklanan yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim düzeyi, hizmet yılı gibi sosyo-demografik özelliklerin yanısıra kişilik tipi, mizaç, tecrübe gibi psiko-sosyal özellikleri de kapsamaktadır. Yine karamsarlık, otomatik olumsuz düşünceler, saplantılı bir ruh hali, obsesif düşünceler de bireysel psikolojik özellikler arasında yer almaktadır. Bu değişkenler kısa bir şekilde aşağıda özetlenmiştir (Uzunhasanoğlu ve Şen, 2023).

##### **2.4.1.1. Cinsiyet**

Cinsiyet ve rol sosyalleşmesindeki farklılıklardan dolayı, erkek ve kadın işgörenler iş koşullarını farklı değerlendirmekte ve iş hayatından farklı beklentilere sahip olmaktadır. Kadınların işe bakışları daha çok ilişki odaklı iken, erkeklerinki başarı odaklıdır. Cinsiyet ve örgütsel sinizm arasındaki bağlantıya ilişkin değişik görüşler vardır. Mirvis ve Kanter (1991) erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Lobnika ve Pagon (2004) ise kadın işgörenlerin örgütsel sinizm düzeylerini daha yüksek bulmuştur. Bunu da kadınların sömürülme derecesiyle açıklamışlardır (Kalağan, 2009).

##### **2.4.1.2. Eğitim**

Eğitim konusu da sinik davranışların nedenleri arasında incelenen bir konudur. Çalışmalardaki yorum ve genellemelerde eğitimsiz kişilerin sinizme daha meyilli olduğu vurgusu yapılırken, eğitim düzeyi artıkça kişilerin duygusal tepkilerinde daha kontrollü olabileceğine değinilmiştir (Purtul, 2018). Eğitim seviyesi artıkça sorgulamadan kabul etme durumu ve iş yeri ortamına dair memnuniyet durumu azalmaktadır. Bu durum kişinin huzursuz olmasına ve dolayısıyla meslek hayatına dair bazı sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir (Angın, 2019).

##### **2.4.1.3. Medeni Hal**

Örgütsel sinizme neden olan faktörlere dair bireysel anlamda etkisi olan bir diğer unsur çalışanın medeni durumudur. İşgörenlerin evli ya da bekâr olmaları örgütsel sinizmi

etkileyecek bir faktör olarak görülmektedir. Kanter ve Mirvis (1989) araştırmalarında boşanmış veya eşinden ayrı yaşayan çalışanların, bekar ve evli çalışanlara göre daha yüksek bir düzeyde sinizm ile karşı karşıya kaldıklarını tespit etmişlerdir (Açıkgöz, 2016).

#### **2.4.1.4. Yaş**

Bireylerin yaşları algılarını ve beklentilerini değiştirmektedir. Genç olan bireylerin çalışma hayatının ilk yıllarında kendine uygun işlerinin olma ve yüksek performans elde etme beklentileri bulunmaktadır. Bu dönemlerde bireylerin kendini yeterli hissedebilmesi ve başarı elde edebilmesi için beklentilerinin karşılanması isterler. Bunlar karşılanmadığında ise sinik tutumlar sergilerler (İpek, 2019).

#### **2.4.1.5. Gelir Seviyesi**

Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Geliri düşük olan bireylerin örgütsel sinizm tutum düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Boyalı, 2011). Erer ve Şahin (2020) gelir düzeyi arttıkça örgütsel sinizmde artış olduğunu bunun nedeni olarak, çalışanların emeklerinin karşılıklarını alamama sonucu memnuniyetsizlik oluştuğunu ifade etmektedir. Gelir kaynağının önemli bir motivasyon aracı olduğu göz önünde bulundurulduğunda düşük gelir düzeyine sahip bireylerin emeklerinin karşılıklarını almadıklarını düşünmeleri, bundan kaynaklı olarak şikayetçi, alaycı ve güvensiz bir tavır sergilemeleri neden olarak gösterilebilmektedir.

### **2.4.2. Örgütsel Sinizmi Oluşturan Örgütsel Faktörler**

#### **2.4.2.1. Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet kavramını ilk kez kullanan kişi Greenberg'dir. Greenberg (1990), örgütsel adaleti, çalışanın örgüt içindeki adalet hakkında hissettikleri ve düşündüklerinin değer algısı olarak tanımlamıştır. Başka bir ifade ile çalışan örgüt içindeki çalışmaları, düşünceleri, ödül ve cezalarında kendisine adaletli davranılıp davranılmadığı hakkında genel bir yargı içinde olur. Bu yargı çalışanın örgüte karşı olumlu veya olumsuz tutum sergilemesine sebep olmaktadır (Toğa, 2016).

Örgütsel adalet algısı çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde etkili bir değişkendir. Zira örgütsel adaletin varlığı iş tatminini, vatandaşlık davranışını ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Tam tersi örgütsel adaletin yokluğu algısı ise saldırgan davranışı ve sinik tutumu artırmaktadır. Bu durumda da çalışanlarda isteksizlik, tatminsizlik ve güvensizlik gibi problemler ortaya çıkmaktadır. Anlaşılabileceği üzere çalışanların örgütte adaleti algılaması/algılamaması örgüte karşı tutumlarını şekillendirmektedir. Örgütte çatışmaların ve huzursuzlukların ortaya çıkmasının sebebi olan örgütsel adaletsizlik, örgütte sinik tutumların oluşmasında önemli bir faktör niteliğindedir (Kalağan, 2009).

#### **2.4.2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali**

Psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı değişim anlaşmasının koşullarına ilişkin inançları ifade etmektedir (Rousseau 1989). Çalışanlar ile kurum arasında yazılı olmayan ve güven ilişkisi ile şekillenen psikolojik sözleşmeler söz konusudur. Bireylerin güvenlerini ihlal eden ve sözleşmeye aykırı olarak tanımlanabilecek davranışlar ve kurumsal yönetim örnekleri çalışanların sinik tutumlarını geliştirebilir (Purtul, 2018).

Psikolojik sözleşme ihlali iki bakımdan kişiye özgü bir durumdur: (Johnson ve O'Leary-Kelly, (2003); aktaran: Görgülü, 2022)

- Çalışanlar kendilerine kişisel olarak söz verildiğine inanmaktadırlar,
- Sözlerin tutulup tutulmadığına karar verirken çalışanlar geçmiş deneyimleri ile algıladıkları sözler arasında bağlantı olup olmadığını düşünmektedirler.

Pugh vd. (2003) göre psikolojik sözleşme ihlali, gelecekteki durumların olumsuz sonuçlarına odaklanan, endişe ve sıkıntıya yol açan olumsuz bir duygusal deneyimdir. Bu bağlamda psikolojik bir sözleşme ihlali, yeni iş ilişkileriyle ilgili beklentileri ve inançları etkileyebilir. Bu nedenle, psikolojik bir sözleşmenin ihlali, bir bireyin yeni organizasyona olan kaygı düzeyi ile güveni arasındaki ilişkiyi yönlendirdiğinden, çalışan kendini zayıf hissedecek ve yeni bir organizasyonda pozisyon almaya daha az hazır olacaktır (Ceyhan, 2022).

#### **2.4.2.3. Örgütsel Politikalar**



Örgütler, farklı karakterlere sahip birçok kişiden oluşur. Örgüte üye çalışanlar, kendi amaçlarına uygun davranışlar sergilerken örgütün amaçları doğrultusunda da hareket ederler. Çalışanlar bu davranışları sergilerken politikaya başvurmalarının sonucunda örgütler de politik yapıya dönüşmektedirler (Gezeroğlu, 2020). Harrell-Cook vd. (1999), örgütsel politikayı, “politik davranışları teşvik eden örgütsel uygulamalar ile politik davranışlar gösteren amir ve meslektaşlar tarafından temsil edilen çalışma çevresinin subjektif bir biçimde yorumlanması” şeklinde tanımlamıştır (Kavak, 2019).

Kurum olarak izlenen politikaların, çalışanların menfaatinden ziyade sadece örgüt çıkarlarının gözetildiği durumlarda örgütsel sinizm tutumlarının gelişmesi de kaçınılmazdır (Kart, 2015). Bu durum işveren ile çalışan arasındaki güven ilişkisinin zedelenmesine neden olmaktadır.

#### **2.4.2.4. İletişimsizlik**

İnsanoğlu varlığından bu yana iletişim kurma çabası içerisinde olmuştur. İletişim yaradılışımızın doğasında var olmasının yanında aynı zamanda da bir ihtiyaçtır. İnsanlar bir arada yaşamak, kendilerini anlatmak ve başkalarını anlamak, kabul görme, saygı duyulma ve sevilme ihtiyacı duyarlar. Sosyal bir varlık olan insanoğlu ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla diğer insanlarla iletişim içinde olmak zorundadır (Arslan ve Afat, 2019). Genel anlamda iletişim kavramı, etkileşimde bulunan bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir. İşletmelerde bireyler arasında doğal bir bilgi akışı zaten mevcuttur ancak önemli olan bu bilgi akışının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesidir (Güllüoğlu, 2012).

Yönetim sistemi içinde örgütsel iletişim örgüt üyelerinin ortak bir amaç doğrultusunda iş birliği ve uyum içinde çalışmalarını sağlayan bağlayıcı bir süreçtir (Blundel, 1998). Yönetim çalışanların çabalarıyla amaçlara ulaşma süreci olarak düşünüldüğünde amaçların gerçekleştirilmesi ancak çalışanlarla kurulan etkili iletişimle olanaklı hale gelebilir. Bir yöneticinin karşılaştığı durumu analiz etmesi, bunun sonucu yararlı çözümler bulması, gerekli öğeleri örgütlemesi ve denetimini sağlayabilmesi ancak iyi bir iletişim sistemi ile gerçekleşebilir. Yöneticilerin planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme işlevlerini yerine getirebilmeleri için etkili iletişim hem bir araç hem de bir süreç olarak önem kazanmaktadır (Tüzün ve Varoğlu, 2015).

Bir işletmede iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmezse verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon ise verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir (Eroğlu, 2005).

İletişim sürecinin başarılı gerçekleşmesini engelleyen nedenler bireyler arasındaki algılama farklılıkları ve kültürel unsurlardan kaynaklanabileceği gibi örgütsel işleyişten, yapıdan ve yöneticilerin iletişim eksikliğinden de kaynaklanabilir. Aşırı bilgi yüklemesi, karmaşık mesaj gönderme, farklı statülerin getirdiği anlaşma güçlükleri, güven eksikliği ve kapalı iletişim ortamı örgütsel yaşamdaki ortamdan kaynaklanan engellerdir (Tüzün ve Varoğlu, 2015).

## **2.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları**

Örgütsel sinizm, hem bireyleri hem de örgütleri olumsuz etkiler. İş ortamını, örgüt kültürünü ve örgüt içerisindeki iletişimi olumsuz etkileyerek güvenilmez ve stresli bir ortam yaratır. Bu nedenle örgütün verimliliği, etkin çalışması ve gelişmesi üzerinde olumsuz etkisi vardır (Öncer, 2009; aktaran: Ertosun, 2023).

Örgütsel sinizmin etkileri arasında çalışanlarda moral ve motivasyonlarında düşüş, örgütsel bağlılıkta azalma, sosyal kaytarma davranışlarında artış, örgütsel özdeşleşmede azalma, iş performanslarında düşüklüğü, örgüte karşı güven eksikliği, örgütsel tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık duygusunda azalma örgütsel adaletin azalması ve örgütsel sessizliğin oluşması gibi bazı davranışlar görülebilir. Örgütsel sinizmin çalışanlarda oluşturduğu birtakım psikolojik etkilerin yanı sıra fiziksel birtakım etkiler de söz konusu olabilmektedir. Örneğin kalp damar hastalıkları gibi (Brandes, 1997).

Örgütsel sinizmin örgüte karşı olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkileri de vardır. Sinik çalışanlar örgütte problemlere karşı eleştirel yaklaşımlarda bulunmaları örgütteki problemlerin kaynağının belirlenmesinde ve beraberinde problemlere yönelik çözüm önerileri, stratejiler ve dikkat edilmesi gereken noktaları da belirlemede önemli rol oynamaktadır (Bommer, 2005; aktaran: Çolak, 2018).

## **2.6. Örgütsel Sinizm İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar**

Hem uluslararası hem de ulusal yazında örgütsel sinizm ile ilgili yapılmış çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Karabulut (2022) çalışmasında sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm algılarının verimliliklerine etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Sonucunda ise çalışanların örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve çalışan verimliliği orta düzeyde çıkmış ve katılımcıların örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit etmiş ve örgütsel sinizm ve iş gören verimlilik düzeyleri arasında da pozitif yönlü orta düzey bir ilişki tespit etmiştir.

Özdoğan (2022) ise sağlık çalışanlarının mobbing algıları ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiş ve mobbing ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki tespit etmiştir. Kılıçaslan ve Kaya (2017) hemşireler üzerinde mobbingin örgütsel sinizm düzeyine etkisini belirlemek için bir çalışma gerçekleştirmiş, mobbingin alt boyutları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.

Aktaş (2014) ise sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerini belirleme amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiş ve sonucunda da genel örgütsel sinizm düzeyinin orta düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yılmaz vd. (2016) Ankara da bir özel hastanede çalışan sağlık personellerinin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiş ve sonucunda da çalışanların genel ve örgütsel sinizm düzeylerinin orta olduğunu ve çalışanların örgütsel sinizm düzeyinin; yaş, işinden memnun olma durumu, çalıştığı bölüm ve toplam mesleki deneyim süresi gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Şantaş vd. (2016) yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algıları iş performansları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada çalışanların örgütsel sinizmin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ve çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça örgütsel özdeşleşme algılarının da düştüğünü saptamıştır. Örgütsel sinizm ile iş performansı arasında ise anlamlı ilişki tespit edilmiş ve örgütsel sinizm algısı arttıkça iş performanslarında da bir düşüş meydana geldiğini saptamıştır. Arı (2018) ise hemşireler üzerine yapmış olduğu çalışmada duygusal emeğin bireysel iş

performansına etkisinde örgütsel sinizmin rolünü incelemiş ve örgütsel sinizmin alt boyutlarından olan duyuşsal sinizm ile bireysel iş performansı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit etmiştir.

İdikurt (2019) sağlık çalışanlarında örgütsel adaletin örgütsel sinizm düzeyine etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmış örgütsel adalet ve örgütsel sinizm düzeyi arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Apay (2019) da etik liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm düzeyine etkisini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada etik liderlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ve örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasında da bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Korkmaz (2018) yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır.

Öz (2020) çalışmasında sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm ve örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Sinik tutumlara sahip çalışanların örgütlerine karşı daha fazla yabancılaştıklarını saptamıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi konusunda bilgi verilmiştir. Bu kapsamda; araştırmanın amacı, gerekçesi ve kısıtlılıkları, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli ve hipotezlerinden bahsedilmektedir. Bu modeli test etmek için kullanılan ölçekler, ölçeklerin güvenilirlik analizleri, ölçeklerin faktör analizleri ve faktör analizi öncesinde normallik dağılımı incelenmektedir.

#### 3.1.Araştırmanın Amacı ve Gerekçesi

Sağlık sektörü hizmet verdiği kitle açısından diğer tüm sektörlerden ayrı bir öneme sahiptir. Sağlık sektöründe hastalar, sağlık çalışanları ile daha çok iletişim halinde olduğundan, çalışanların performansı, güler yüzlü olmaları ve hizmeti sunma biçimleri oldukça önemlidir. Hem hastanın hem de çalışanların pozitif bir doyuma ulaşması gerekir. Dolayısıyla etkili ve verimli koşullara ulaşmak için o işletmede yönetim anlayışı ve yönetici kritik bir öneme sahiptir.

Bu araştırmada, sağlık sektöründe çalışan bireylerin mantar yönetimi yaklaşımının örgütsel sinizm düzeyine etkisi incelenmek istenmiştir. Sağlık sektörüne ve literatüre yeni bir bilgi olarak katkı sunacağı ve ortaya çıkan bulgular ile önemli bir kaynak olarak yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

#### 3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Araştırma sadece Kayseri Şehir Hastanesi'nde çalışan kamu çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmadır. Çalışmaya kurumda çalışan özel sağlık çalışanları gerekli izinler alınamadığı için dahil edilmemiştir.

Mantar yönetim yaklaşımının literatürde yeni bahsedilmekte olan bir yönetim yaklaşımı olması, çalışmanın araştırma aşamasında kaynak çeşitliliğinin kısıtlı olmasına neden olmuştur.

### 3.3.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kayseri ilinde bulunan Kayseri Şehir Hastanesinde görev yapan; doktor, hemşire, idari personel, diğer sağlık personeli kadrolarında çalışan toplam 4727 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evren sayısı bilindiğinden yeterli örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kullanılan aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N - 1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$

N: Evrenin Büyüklüğü

n: Örneklem Büyüklüğü

p = Evren içinde görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde görülmemeye sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (%95 için 1,96)

t = Kabul edilebilir sapma toleransı (0,05 alınmıştır)

Formülde gerekli değerleri yerine koyduğumuzda;

$$\frac{4727 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{[(4727 - 1) * 0,05^2] + (0,5 * 0,5 * 1,96^2)} = 355$$

4727 kişilik evrene karşılık 355 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu değerlendirilmiş ve 360 kişi çalışmaya dahil edilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu toplamda 38 sorudan, 3 bölümden oluşmaktadır

#### 3.4.1. Kişisel Bilgi Formu:

Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik olarak 6 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalıştığı görev, mevcut iş yerindeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi sorulara, sağlık çalışanlarının yanıt vermeleri istenmiştir.

### 3.4.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği:

Anketin ikinci bölümünde örgütsel sinizm düzeyini belirlemek amaçlı Brandes Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen, Türkiye de Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış; Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından tekrar geçerlik ve güvenilirliği yapılan ve uyarlanan 13 madde ve üç boyuttan (bilişsel, duyuşsal, davranışsal) oluşan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Birinci boyut beş maddeden, ikinci boyut dört maddeden ve üçüncü boyut dört maddeden oluşmaktadır. 5’li Likert değerlendirmeye sahip ölçekte “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum” olarak temsil etmektedir.

### Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

(1: Hiç Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum)

**Tablo 3. 1.** Örgütsel Sinizm Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma
1	“Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.”	f	42	83	122	57	3,01	1,217
		%	11,7	23,1	33,9	15,8		
2	“Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.”	f	31	100	141	67	2,85	1,011
		%	8,6	27,8	39,2	18,6		
3	“Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.”	f	39	98	126	67	2,86	1,100
		%	10,8	27,2	35,0	18,6		
4	“Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması	f	49	124	85	62	2,78	1,208
		%	13,6	34,4	23,6	17,2		

	beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.”								
5	“Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.”	f	34	108	122	62	34	2,87	1,102
		%	9,4	30,0	33,9	17,2	9,4		
6	“Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.”	f	64	112	95	45	44	2,70	1,246
		%	17,8	31,1	26,4	12,5	12,2		
7	“Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.”	f	64	128	86	46	36	2,62	1,205
		%	17,8	35,6	23,9	12,8	10,0		
8	“Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.”	f	56	125	91	50	38	2,69	1,200
		%	15,6	34,7	25,3	13,9	10,6		
9	“Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.”	f	53	132	88	48	39	2,69	1,196
		%	14,7	36,7	24,4	13,3	10,8		
10	“Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.”	f	47	89	97	79	48	2,98	1,235
		%	13,1	24,7	26,9	21,9	13,3		
11	“Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.”	f	39	75	97	95	54	3,14	1,221
		%	10,8	20,8	26,9	26,4	15,0		
12	“Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.”	f	54	82	99	89	36	2,92	1,214
		%	15,0	22,8	27,5	24,7	10,0		
13	“Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.”	f	42	74	108	91	45	3,06	1,194
		%	11,7	20,6	30,0	25,3	12,5		

### 3.4.3. Mantar Yönetim Ölçeği:

Anketin üçüncü bölümünde ise mantar yönetimini ölçmek için Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen 19 madde ve dört alt boyuttan (yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi, yetersiz iletişim, katılımcı yönetim eksikliği) oluşan “Mantar Yönetim Ölçeği” kullanılmıştır. Birinci boyut altı maddeden, ikinci boyut beş



maddeden, üçüncü boyut dört maddeden ve son boyutta dört maddeden oluşmaktadır. 5’li Likert değerlendirmeye sahip ölçekte “(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum” olarak temsil etmektedir.

### ***Mantar Yönetim Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler***

(1: Hiç Katılmıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum )

**Tablo 3. 2.** Mantar Yönetim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

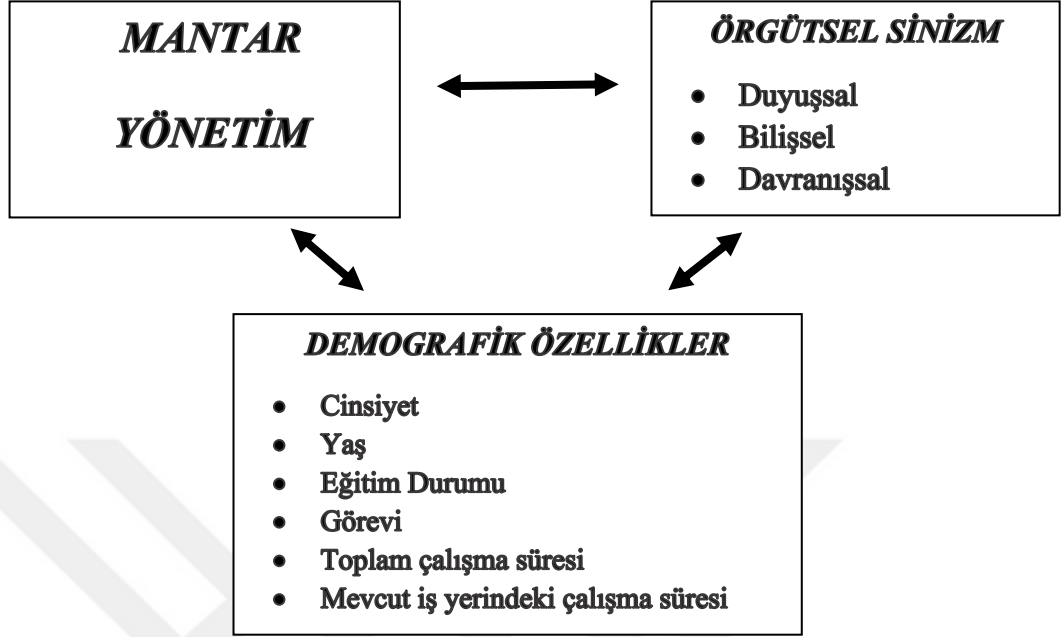
İfadeler		1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma	
1	“Üstüm (yöneticim) kurumla ilgili stratejik bilgileri benimle paylaşmaktan kaçınır”.	f	53	109	91	49	58	2,86	1,287
		%	14,7	30,3	25,3	13,6	16,1		
2	“Üstüm (yöneticim) benimle ilgili bir karar alınacağımda benimle bilgi paylaşmaz.”	f	68	113	86	52	41	2,68	1,254
		%	18,9	31,4	23,9	14,4	11,4		
3	“Üstüm (yöneticim) bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür.”	f	19	55	84	113	89	3,55	1,170
		%	5,3	15,3	23,3	31,4	24,7		
4	“Üstlerim (yöneticilerimle) düzenli toplantılar yaparız.”	f	32	107	93	74	54	3,03	1,209
		%	8,9	29,7	25,8	20,6	15,0		
5	“Üstüm (yöneticim) beni her türlü konuda bilgilendirir.”	f	41	89	127	61	42	2,93	1,156
		%	11,4	24,7	35,3	16,9	11,7		
6	“Üstüm (yöneticim) benimle bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görür.”	f	106	114	80	31	29	2,34	1,214
		%	29,4	31,7	22,2	8,6	8,1		
7	“Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür.”	f	85	103	76	45	51	2,65	1,343
		%	23,6	28,6	21,1	12,5	14,2		
8	“Üstüm (yöneticim) bizlere karşı korku kültürü yaymaya çalışır.”	f	101	117	63	39	40	2,44	1,302
		%	28,1	32,5	17,5	10,8	11,1		
9	“Üstüm (yöneticim) kurumda yaptığım iş ile ilgili başarı elde ettiğimde bunu takdir eder.”	f	56	128	97	48	31	2,64	1,153
		%	15,6	35,6	26,9	13,3	8,6		
10		f	44	81	127	58	50	2,97	1,197

	“Üstüm (yöneticim) kariyerimde yükselme konusunda beni destekler.”	%	12,2	22,5	35,3	16,1	13,9		
11	“Üstüm (yöneticim) kendimi geliştirmem için gerekli imkanları bana sunmaktan kaçınır.”	f	79	118	79	49	35	2,56	1,243
		%	21,9	32,8	21,9	13,6	9,7		
12	“Üstüme (yöneticime) işlerle ilgili gerek duyduğum her an ulaşmam mümkündür.”	f	77	134	81	36	32	2,48	1,189
		%	21,4	37,2	22,5	10,0	8,9		
13	“Üstüm (yöneticim) tek taraflı bir iletişim sürecini benimser.”	f	62	121	103	45	29	2,61	1,149
		%	17,2	33,6	28,6	12,5	8,1		
14	“Üstüm (yöneticim) yaptığım işlerle ilgili benden düzenli rapor ister.”	f	33	86	131	77	33	2,98	1,090
		%	9,2	23,9	36,4	21,4	9,2		
15	“Üstüm (yöneticim) bana ulaşırken tek bir iletişim kanalını (telefon, mail, ebys vb.) kullanır.”	f	28	90	94	79	69	3,20	1,230
		%	7,8	25,0	26,1	21,9	19,2		
16	“Üstüm (yöneticim) herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez.”	f	75	129	83	47	26	2,50	1,168
		%	20,8	35,8	23,1	13,1	7,2		
17	“Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez.”	f	43	74	111	86	46	3,05	1,198
		%	11,9	20,6	30,8	23,9	12,8		
18	“Üstüm (yöneticim) bana çeşitli yetki ve sorumluluklarını devretmekten kaçınır.”	f	66	123	94	50	27	2,58	1,158
		%	18,3	34,2	26,1	13,9	7,5		
19	“Üstümün (yöneticimin) katılımcı yönetim tarzının benimsendiğine inanmıyorum”	f	51	94	128	47	40	2,81	1,170
		%	14,2	26,1	35,6	13,1	11,1		

### 3.5.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı, mantar yönetim algısı ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki incelenirken demografik verilerinde bu değişkenleri ne yönde etkilediğini incelemektir. Bu bağlamda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algısı ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında bir ilişki olduğu, katılımcıların demografik özelliklerinin örgütsel sinizm düzeyleri ve mantar yönetim algıları arasında farklılıklar

olduğu varsayılmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmanın modeli Şekil 3.1’de belirtilmiştir.



Şekil 3. 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Sağlık alışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir:

**H<sub>1a</sub>:** Cinsiyete göre

**H<sub>1b</sub>:** Yaşıa göre

**H<sub>1c</sub>:** Eğitim düzeyine göre

**H<sub>1d</sub>:** Görevlerine göre

**H<sub>1e</sub>:** Mesleki tecrübelerine göre

**H<sub>1f</sub>:** Mevcut kurumdaki görev sürelerine göre.

**H<sub>2</sub>:** Sağlık alışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir:

**H<sub>1a</sub>:** Cinsiyete göre

**H<sub>1b</sub>:** Yaşıa göre

**H<sub>1c</sub>**: Eğitim düzeyine göre

**H<sub>1d</sub>**: Görevlerine göre

**H<sub>1e</sub>**: Mesleki tecrübelerine göre

**H<sub>1f</sub>**: Mevcut kurumdaki görev sürelerine göre.

**H<sub>3</sub>**: “Mantar yönetim” ile “Örgütsel Sinizm” arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki vardır:

**H<sub>3a</sub>**: Mantar yönetim algısı ile Örgütsel Sinizmin alt boyutu olan Bilişsel Boyut arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3b</sub>**: Mantar yönetim algısı ile Örgütsel Sinizmin alt boyutu olan Duyuşsal Boyut arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3c</sub>**: Mantar yönetim algısı ile Örgütsel Sinizmin alt boyutu olan Davranışsal Boyut arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>**: Mantar yönetimi yaklaşımının sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

### 3.6. Normallik Testi

**Tablo 3. 3.** Normal Dağılım Analizi

<b>Normal Dağılım Testi</b>				
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		Skewness	Kurtosis
	Statistic	Sig.	Çarpıklık	Basıklık
<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>,050</b>	<b>,031</b>	<b>,098</b>	<b>,200</b>
Bilişsel boyut	,081	,000	,466	,892
Duygusal boyut	,135	,000	,430	-,455
Davranışsal boyut	,098	,000	-,019	-,211
<b>Mantar Yönetim</b>	<b>,061</b>	<b>,003</b>	<b>,440</b>	<b>,097</b>
Yetersiz Bilgi Paylaşımı	,094	,000	,484	-,083
Güç Kaybı Endişesi	,085	,000	,463	,047
Yetersiz İletişim	,145	,000	,416	,644
Katılımcı Yönetim Eksikliği	,079	,000	,153	-,139

Normal dağılıma uygunluğun analizinde kullanılan iki test Kolmogorov Smirnov ve Shapiro Wilk testleridir. Örneklem büyüklüğü 30'dan küçük ( $n < 30$ ) olan durumlarda Shapiro Wilk testi ile örneklem büyüklüğü 30 ve üzeri olan durumlarda ise Kolmogorov Smirnov testi ile nicel değişkenin normal dağılıma uygunluğu test edilir.

- $n \geq 30$  ise Kolmogorov Smirnov testi ile,
- $n < 30$  ise Shapiro Wilk testi ile sınıanabilir.

Test sonucu  $p > 0,05$  ise değişken normal dağılım özelliği gösteriyor,  $p < 0,05$  ise değişken normal dağılım özelliği göstermiyor anlamına gelir. (Cevahir, 2020).

Araştırmadaki kişilerin örgütsel sinizm ve mantar yönetim ölçeğine yönelik normal dağılım analizi değerlendirildiğinde; veriler normal dağılım göstermemiştir ( $p < 0,05$ ). Ancak puanların normal dağılım göstermemesine rağmen normal dağılımın diğer varsayımları olan Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerine bakılmıştır. Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ile +1 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Katılımcıların örgütsel sinizm ve mantar yönetim ölçeği alt boyutları ve toplam puanları için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakıldığında verilerin dağılımının normal olduğu kabul edilmektedir. Bu bakımdan verilerin analizinde parametrik istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

### **3.7. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Bulguları**

Kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadıklarını belirleyebilmek amacıyla Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Cronbach Alfa katsayısının 0'a (sıfıra) yakın olması ölçeğin güvenilir olmadığını, bu katsayının 1'e (bire) yaklaşması ise ne kadar güvenilir olduğunu ifade eder. Bu katsayının 0,7'nin üzerinde olması beklenir (Pallant, 2017). Tatmin edici Cronbach Alfa katsayısı ise 0,8 ve üzeri değerlerdir.

Ölçeklerin güvenilirliği aşağıdaki aralıklara göre değerlendirilmiştir (Biçici, 2013):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 3. 4.** Güvenilirlik Analizi

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>13</b>	<b>,902</b>
Bilişsel Boyut	5	,846
Duyuşsal Boyut	4	,920
Davranışsal Boyut	4	,779
<b>Mantar Yönetim</b>	<b>19</b>	<b>,859</b>
Yetersiz bilgi paylaşımı	6	,663
Güç kaybı endişesi	5	,749
Yetersiz iletişim	4	,400
Katılımcı yönetim eksikliği	4	,765

Örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda, bilişsel boyutunun Cronbach Alpha değerinin 0,846 olduğu, duyuşsal boyutunun Cronbach Alpha değerinin 0,920 olduğu, davranışsal boyutunun Cronbach Alpha değerinin 0,779 olduğu ve genel ölçek Cronbach Alpha değerinin ise 0,902 olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere göre örgütsel sinizm ölçeği yüksek güvenilir, alt boyutlarından bilişsel ve duyuşsal boyutları yüksek güvenilir olarak yorumlanırken davranışsal boyutun oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Mantar yönetimi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda ise; yetersiz bilgi paylaşımı boyutunun Cronbach Alpha değerinin 0,663 olduğu, güç kaybı endişesi boyutunun Cronbach Alpha değerinin 0,749 olduğu, yetersiz iletişim boyutunun Cronbach Alpha değerinin 0,400 olduğu, katılımcı yönetim eksikliği boyutunun Cronbach Alpha değerinin 0,765 olduğu ve genel ölçek Cronbach Alpha değerinin ise 0,859 olduğu görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde mantar yönetiminin alt boyutlarından olan yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi ve katılımcı yönetim eksikliği boyutlarının Cronbach Alpha değerlerinin oldukça güvenilir olduğu, yetersiz iletişim boyutunun düşük güvenilirlikte olduğu, mantar yönetim ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

### **3.8. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Geçerlilik Analizi Bulguları**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır.

### 3.8.1. Açıklayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği ve mantar yönetim ölçeklerinin geçerliliklerini ortaya koymak için yapılan açıklayıcı faktör analizlerine ilişkin sonuçlar bu bölümde sunulmuştur.

#### *Örgütsel Sinizm Açıklayıcı Faktör Analizi*

**Tablo 3. 5.** Örgütsel Sinizm Ölçeği KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü		,898
Bartlett's Test	Yaklaşık Ki-Kare	2560,636
	Df	78
	P	,000

Sağlık çalışanlarının örgüte yönelik sinik davranışlar sergileyip sergilemediklerini ölçmek maksatlı uygulanan ölçeğin faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı 0.898 olarak hesaplanmıştır. Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0.60'dan büyük olması gerekmekte ve bu değer ne kadar büyük ise veri seti faktör analizi için o ölçüde uygun olmaktadır. Elde edilen bu değer  $KMO=0.898>0.60$  olması nedeniyle faktör analizi gerçekleştirmek için yeterli ve güvenilir bir değer olduğu ifade edilmektedir (Kalaycı,2010). Yapılan Bartlett testi sonucunda ise ( $p=0.000<0.01$ ) olarak tespit edilmiş ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

Örgütsel Sinizm ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda 3 faktör olduğu tespit edilmiş, elde edilen bu faktörün varyansın %67.843'ünü toplandığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 3. 6.** Faktör Analizi Sonrası Oluşan Örgütsel Sinizm Ölçeği İfadelerinin Dağılımı

İFADELER	Bilişsel Boyut	Duyuşsal Boyut	Davranışsal Boyut	Faktör Açıklayıcılığı
ÖS1 ("Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.")	,733			%47,069
ÖS2 ("Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.")	,798			
ÖS3 ("Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.")	,808			
ÖS4 ("Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.")	,767			

ÖS5 (“Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.”)	,784			
ÖS6 (“Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.”)		,838		%8,976
ÖS7 (“Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.”)		,934		
ÖS8 (“Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.”)		,895		
ÖS9 (“Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.”)		,776		
ÖS10 (“Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.”)			,723	%11,798
ÖS11 (“Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.”)			,676	
ÖS12 (“Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.”)			,824	
ÖS13 (“Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.”)			,766	
<b>Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi</b>				<b>%67,843</b>

Ölçekte bulunan tüm değişkenlerin faktör yükleri 0,50 değerinin üzerinde olması ve her değişkenin yük değerinin tek faktöre yüklenmesi nedeniyle herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Sonuç olarak çalışmanın verileriyle yapılan boyutlandırmanın özgün formdaki boyutlandırmayla birebir uyum sağladığı görülmektedir.

### ***Mantar Yönetim Ölçeği Açımlayıcı Faktörü Analizi***

**Tablo 3. 7.** Mantar Yönetim Ölçeği KMO ve Bartlett’s Test

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü</b>		<b>,917</b>
<b>Bartlett’s Test</b>	Yaklaşık Ki-Kare	1457,557
	Df	66
	P	,000

Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algılarını ölçmek amacıyla uygulanan ölçeğin faktör analizi için uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı 0.917 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer  $KMO=0.917>0.60$  olması nedeniyle faktör analizi gerçekleştirmek için oldukça



güvenilir bir değer olduğu ifade edilmektedir Yapılan Barlett testi sonucunda ise ( $p=0.000<0.01$ ) olarak tespit edilmiş ve değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir (Kalaycı,2010).

**Tablo 3. 8.** Faktör Analizi Sonrası Oluşan Mantar Yönetim Ölçeği İfadelerinin Dağılımı

İFADELER	Yetersiz Bilgi Paylaşımı ve Güç Kaybı Endişesi	Yetersiz İletişim ve Güç Kaybı Endişesi	Faktör Açıklayıcılığı
MY1("Üstüm (yöneticim) kurumla ilgili stratejik bilgileri benimle paylaşmaktan kaçınır.")	,862		%8,425
MY2("Üstüm (yöneticim) benimle ilgili bir karar alınacağında benimle bilgi paylaşmaz.")	,775		
MY7("Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür.")	,571		
MY6("Üstüm (yöneticim) benimle bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görür.")		,451	%42,809
MY8("Üstüm (yöneticim) bizlere karşı korku kültürü yaymaya çalışır.")		,450	
MY11("Üstüm (yöneticim) kendimi geliştirmem için gerekli imkanları bana sunmaktan kaçınır.")		,435	
MY12("Üstüme (yöneticime) işlerle ilgili gerek duyduğum her an ulaşmam mümkündür.")		,457	
MY13("Üstüm (yöneticim) tek taraflı bir iletişim sürecini benimser.")		,580	
MY16("Üstüm (yöneticim) herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez.")		,636	
MY17("Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez.")		,681	
MY18("Üstüm (yöneticim) bana çeşitli yetki ve sorumluluklarını devretmekten kaçınır.")		,736	
MY19("Üstümün (yöneticimin) katılımcı yönetim tarzının benimsendiğine inanmıyorum.")		,840	
<b>Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi:</b>			

Ölçeğin ilk halinde yer alan 1-6 arası yetersiz bilgi paylaşımı boyutunu, 7-11 arası güç kaybı endişesi boyutunu, 12-15 arası yetersiz iletişim boyutunu ve 16-19 arası ifadeler ise katılımcı yönetim eksikliği boyutunu göstermektedir.

Bir değişkenin faktör yükü, hangi faktörde en yüksek düzeyde ise, söz konusu değişkenin o faktöre yüklendiği söylenir. Eğer bir değişken birden fazla faktöre birbirine çok yakın faktör yükleri ile yüklenmişse buna binişik yük denmektedir, o değişkenin analiz sonucunda hangi faktöre yükleneceğine karar vermek güçleşir. Bu durumda o değişkenin analiz dışında tutulması önerilmektedir. (İslamoğlu ve Alınayık, 2016) İki faktör için yüksek iki yük değeri arasında en az 0.10'luk fark olması

gerekmektedir. Daha az farkın olduğu binişik yüklerin analizden çıkarılması gerekmektedir. (Güriş ve Astar, 2015).

Faktör analizi sonucunda incelenen ölçekteki ifadeler 4 alt boyutta toplanmakla birlikte, ölçekte yer alan yedi ifadenin birbirine 0,10' dan daha az değerde binişik yük olarak dağıldığı tespit edilmiştir. Bu sebeple 7 ifade ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi ikinci defa yapılmıştır. Ölçekten çıkarılan 3. 4. ve 5. ifadeler yetersiz bilgi paylaşımı boyutunda, 9. ve 10. ifadeler güç kaybı endişesi boyutunda, 14. ve 15. İfadeler ise yetersiz iletişim alt boyutunda yer almaktadır.

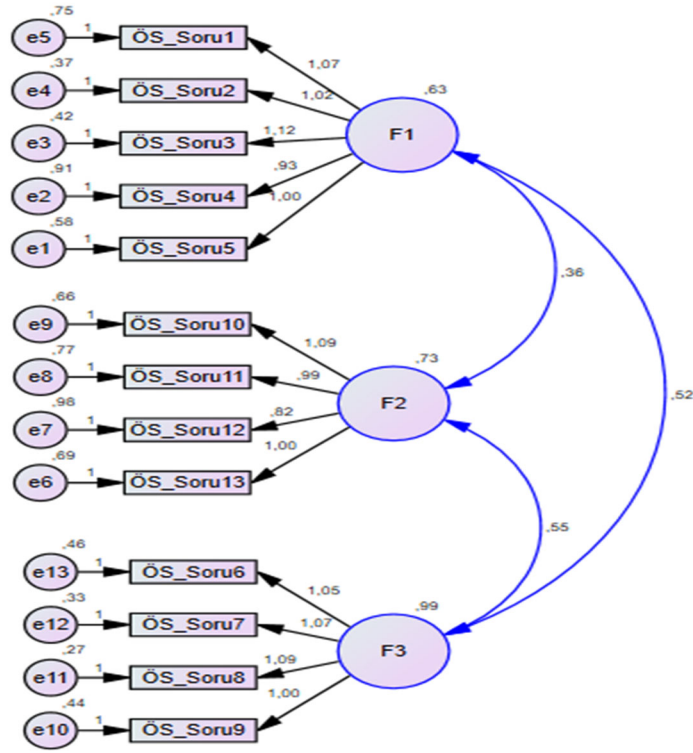
Oluşan yeni ölçekte yer alan on iki ifadenin ilk üç ifadesi birinci alt boyutta gruplanmış ve bu boyutta yetersiz bilgi paylaşımı ve güç kaybı endişesine ilişkin ifadeler birlikte yer almıştır. Bu nedenle analizin devamında ilk iki boyutu da kapsaması için birinci alt boyuta yetersiz bilgi paylaşımı ve güç kaybı endişesi adı verilmiştir. Ölçeğin son dokuz ifadesinin ise ağırlıklı olarak yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği boyutlarında toplanması nedeniyle ikinci alt boyut da yetersiz iletişim ve katılımcı yönetim eksikliği olarak adlandırılmıştır.

### **3.8.2. Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

Araştırmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği ve mantar yönetim ölçeklerinin geçerliliklerini ortaya koymak için yapılan doğrulayıcı faktör analizlerine ilişkin sonuçlar bu bölümde sunulmuştur.

#### ***Örgütsel Sinizm Doğrulayıcı Faktör Analizi***

Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen ölçüm modeli Şekil 3.2' de verilmiştir. Bu ölçeğin alt boyutlarını bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut oluşturmaktadır.



Şekil 3. 2. Örgütsel Sinizm Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekildeki modelin doğrulanıp doğrulanmadığına karar verilmesinde; ifadelerin standardize edilmiş katsayıları (faktör yüklenimleri), bu katsayıların anlamlılık değerleri (p) ve uyum iyiliği değerleri dikkate alınmıştır.

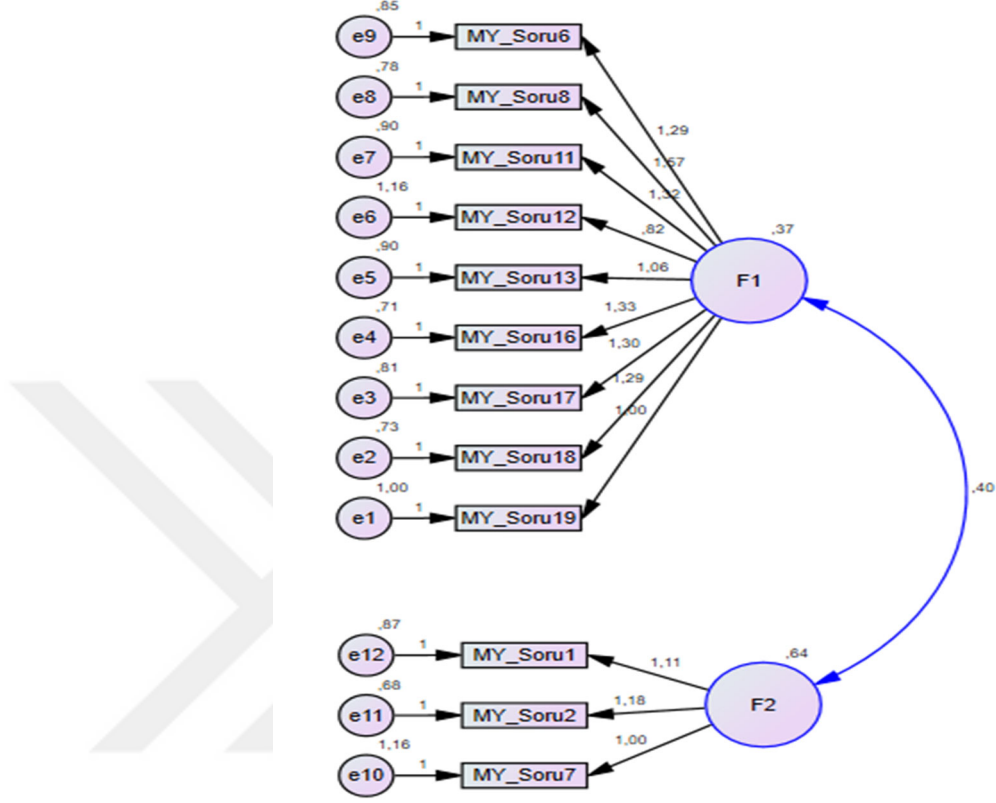
Tablo 3. 9. Bazı Uyum İyiliği İndeksleri Kabul Aralıkları ve ÖS Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği indeksleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Model Değeri	Sonuç
CMIN	$\leq 3$	$3 \leq x^2/df \leq 5$	<b>2,415</b>	<b>Mükemmel Uyum</b>
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	<b>,944</b>	<b>İyi Uyum</b>
AGFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,80$	<b>,917</b>	<b>İyi Uyum</b>
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	<b>,965</b>	<b>Mükemmel Uyum</b>
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	<b>,063</b>	<b>İyi Uyum</b>

Tabloda görüldüğü üzere uyum iyiliği değerlerinden CMIN ve CFI endeksinin mükemmel, RMSEA, AGFI ve GFI endekslerinin ise iyi uyum göstermekte olduğunu söylemek mümkündür.

### ***Mantar Yönetim Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi***

Mantar Yönetim ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilen ölçüm modeli Şekil 3.3’de verilmiştir. Bu ölçeğin alt boyutlarını yetersiz bilgi paylaşımı, güç kaybı endişesi ve yetersiz iletişim, katılımcı yönetim eksikliği oluşturmaktadır.



Şekil 3. 3. Mantar Yönetim Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekildeki modelin doğrulanıp doğrulanmadığına karar verilmesinde; ifadelerin standardize edilmiş katsayıları (faktör yüklenimleri), bu katsayıların anlamlılık değerleri (p) ve uyum iyiliği değerleri dikkate alınmıştır.

Tablo 3. 10. Bazı Uyum İyiliği İndeksleri Kabul Aralıkları ve MY Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği indeksleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Model Değeri	Sonuç
CMIN	$\leq 3$	$3 \leq x^2/df \leq 5$	2,458	Mükemmel Uyum
GFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	,942	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,80$	,915	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	,945	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	,064	İyi Uyum

Tabloda görüldüğü üzere uyum iyiliği değerlerinden CMIN endeksinin mükemmel, RMESEA, CFI, AGFI ve GFI endekslerinin ise iyi uyum göstermekte olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.9. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Elde edilen verilerin tanımlayıcı ve fark analizlerinde SPSS 25.0 paket programından yararlanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde AMOS 24.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırmaya kaynak olan verilerin incelenmesinde;

- Ankete katılım sağlayan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek ve mantar yönetim ve örgütsel sinizme yönelik ölçeklerine katılım seviyelerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır.
- Değişkenlere ilişkin verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği çarpıklık ve basıklık değerlerine göre incelenmiş olup bu değerlerin  $\pm 1$  aralığında olmasıyla normal dağılım gösterdiği varsayılmış ve parametrik testler kullanılarak %95 güven aralığında ( $p=0,05$ ) analizler yapılmıştır. (Gürbüz ve Şahin,2017)
- Sağlık çalışanlarının mantar yönetim ve örgütsel sinizme yönelik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesindeki güvenilirlik çalışması kapsamında, Cronbach Alfa katsayısı ile ölçeklerin güvenilirliği değerlendirilmiştir.
- Sağlık çalışanlarının mantar yönetim ve örgütsel sinizme yönelik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesindeki geçerlilik çalışması kapsamında, “Mantar Yönetim” ve “Örgütsel Sinizm” ölçekleri için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.
- Ölçekler arası ilişkinin tespit edilmesinde korelasyon analizi, ölçekler arasındaki etkinin tespit edilmesinde regresyon analizi yapılmıştır. İki grubun olduğu verilerde bağımsız örneklem t testi, ikiden fazla grubun olduğu verilerde tek yönlü varyans analizi ve bu gruplar arasındaki farkın tespit edilmesinde hangi grupların birbirinden farklı olduğunu belirlemek için, varyansların homojenliği ile ilgili Levene testi dikkate alınarak Post Hoc. Testlerinden varyanslar homojen ise Tukey, Scheffe testleri, varyanslar homojen değil ise Games Howel testi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen veri setinde demografik veriler üzerine yüzde-frekans analizi yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesiyle elde edilen bulgular bu bölümde sunulacaktır.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Tablo 4. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	231	64,2
	Erkek	129	35,8
	Toplam	360	100
Yaş	18-28	125	34,7
	29-39	131	36,4
	40-50	87	24,2
	51-65	17	4,7
	Toplam	360	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	,3
	Ortaöğretim	15	4,2
	Ön lisans	80	22,2
	Lisans	210	58,3
	Lisansüstü	54	15
	Toplam	360	100

Çalıştığı Pozisyon	Doktor	68	18,9
	Hemşire	164	45,6
	İdari Personel	78	21,7
	Diğer Sağlık Personeli	50	13,9
	Toplam	360	100
Mesleki Deneyim Süresi	1 yıldan az	29	8,1
	1-5 yıl	93	25,8
	6-11 yıl	94	26,1
	12-17 yıl	71	19,7
	18 yıldan fazla	73	20,3
	Toplam	360	100
Hastanedeki Deneyim Süresi	1 yıldan az	67	18,6
	1-5 yıl	160	44,4
	6-11 yıl	133	36,9
	12-17 yıl	0	0
	18 yıldan fazla	0	0
	Toplam	360	100

Tablo incelendiğinde sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulguları şöyledir;

- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %64,2'sinin (231) kadın, %35,8'inin (129) ise erkek olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %34,7'sinin (125) 18-28 yaş aralığında, %36,4'nün (131) 29-39 yaş aralığında, %24,2'sinin (87) 40-50 yaş aralığında, %4,7'sinin (17) 51-65 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %0,3'ünün (1) ilköğretim, %4,2'sinin (15) lise, %22,2'sinin (80) ön lisans, %58,3'ünün (210) lisans ve %15'inin (54) lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının meslek dağılımına bakıldığında; %18,9'unun (68) doktor, %45,6'sının (164) hemşire, %21,7'sinin (78) idari personel, %13,9'unun (50) diğer sağlık personeli olduğu görülmektedir.

- Katılımcıların mesleki deneyim süresine bakıldığında; %8,1'inin (29) 1 yıldan az, %25,8'inin (93) 1-5 yıl, %26,1'inin (94) 6-11 yıl, %19,7'sinin (71) 12-17 yıl, %20,3'ünün (73) 18 yıldan fazla olduğu görülmektedir
- Katılımcıların çalıştıkları hastanedeki hizmet sürelerine bakıldığında ise; %18,6'sının (67) 1 yıldan az, %44,4'ünün (160) 1-5 yıl, %36,9'unun (133) 6-11 yıl olduğu görülmektedir.

## 4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

### 4.2.1. Demografik Değişkenlere Göre Fark Analizlerine İlişkin Bulgular

#### 4.2.1.1. Cinsiyet değişkenine göre farklılıklar

**Tablo 4. 2.**Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Cinsiyet	N	Ort.	SS	T	P
Örgütsel Sinizm	Kadın	231	2,9377	0,84041	2,496	0,013
	Erkek	129	2,7191	0,71126		
Mantar Yönetim	Kadın	231	2,7578	0,65264	-0,948	0,344
	Erkek	129	2,8246	0,61850		

Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm ölçeğine katılım düzeyleri cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında kadın katılımcıların 2,93±0,84 ve erkek katılımcıların 2,71±0,71 puan aldıkları gözlemlenmiştir ve katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiki bağlamda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. (p:0,013<0,05) Ortalamalara baktığımızda kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla sinik tutum izlediklerini söylemek mümkündür. **H<sub>1a</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Sağlık çalışanlarının mantar yönetim ölçeğine katılım düzeyleri cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında kadın katılımcıların 2,75±0,65 ve erkek katılımcıların 2,82±0,61 puan aldıkları gözlemlenmiştir ve katılımcıların cinsiyetleri açısından istatistiki bağlamda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. (p:0,344>0,05) Bu nedenle **H<sub>2a</sub>** hipotezi reddedilmiştir. Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.



#### 4.2.1.2. Yaş değişkenine göre farklılıklar

Tablo 4. 3.Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Yaş	N	Ort.	SS.	F	P	Post Hoc
Örgütsel Sinizm	18-28	125	2,8572	0,93273	0,715	0,543	-
	29-39	133	2,9231	0,76197			
	40-50	87	2,7613	0,68782			
	51-65	15	2,8821	0,57112			
Mantar Yönetim	18-28	125	2,6349	0,67553	7,166	0,000	1-4 (p:0,000)
	29-39	133	2,8215	0,61436			2-4 (p:0,015)
	40-50	87	2,8294	0,54978			3-4 (p:0,022)
	51-65	15	3,3754	0,68185			

Sağlık çalışanlarından oluşan katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğine katılım düzeyleri yaş skalasına göre karşılaştırıldığında; 18-28 yaş arasında olanların 2,85±0,93 puan, 29-39 yaş aralığında olanlar 2,92±0,76 puan, 40-50 yaş aralığında olanlar 2,76±0,68 puan, son olarak 51-65 yaş aralığında olanlar ise 2,88±0,57 puan aldıkları ve bu yaş skalası aralığında olanlar arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (p: 0,543>0.05). Bu nedenle  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Sağlık çalışanlarından oluşan katılımcıların mantar yönetim ölçeğine katılım düzeyleri yaş skalasına göre karşılaştırıldığında; 18-28 yaş arasında olanların 2,63±0,67 puan, 29-39 yaş aralığında olanlar 2,82±0,61 puan, 40-50 yaş aralığında olanlar 2,82±0,54 puan, son olarak 51-65 yaş aralığında olanlar ise 3,37±0,68 puan aldıkları ve bu yaş skalası aralığında olanlar arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p: 0,00<0.05). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda 51-65 yaş grubunda olan katılımcıların mantar yönetim algılarının, 18-28 yaş grubunda (p=0,000), 29-39 yaş grubunda (p=0,015) ve 40-50 yaş grubunda (p=0,022) olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda

yaş ilerledikçe mantar yönetim algısının oluştuğunu görmekteyiz.  $H_{2b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algı düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 4.2.1.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıklar

Tablo 4. 4.Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Eğitim Durumu	N	Ort.	SS.	F	P	Post Hoc
Örgütsel Sinizm	İlköğretim	1	4	-	2,007	0,093	-
	Ortaokul	0	-	-			
	Ortaöğretim	15	2,6564	0,94608			
	Önlisans	80	2,7462	0,72702			
	Lisans	210	2,9418	0,84353			
	Yüksek Lisans	54	2,7422	0,65938			
Mantar Yönetim	İlköğretim	1	4,0526	-	1,056	0,378	-
	Ortaokul	0	-	-			
	Ortaöğretim	15	2,8596	0,50587			
	Önlisans	80	2,7658	0,61241			
	Lisans	210	2,7764	0,67063			
	Yüksek Lisans	54	2,7807	0,58855			

Sağlık çalışanlarından oluşan katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğine katılım düzeyleri eğitim seviyelerine göre karşılaştırıldığında; öğrenim durumları ilköğretim olanların  $4 \pm 0$  puan, ortaöğretim olanlar  $2,65 \pm 0,94$  puan, ön lisans olanlar  $2,74 \pm 0,72$  puan, lisans olanlar  $2,94 \pm 0,84$  puan ve son olarak yüksek lisans olanlar ise  $2,74 \pm 0,65$  puan aldıkları görülmektedir. Eğitim seviyeleri arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p: 0,093 > 0,05$ ). Bu nedenle  $H_{1c}$  hipotezi reddedilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların mantar yönetim ölçeğine katılım düzeyleri eğitim seviyelerine göre karşılaştırıldığında; öğrenim durumları ilköğretim olanların  $4,05 \pm 0$  puan, ortaöğretim olanlar  $2,85 \pm 0,50$  puan, ön lisans olanlar  $2,76 \pm 0,61$  puan, lisans olanlar  $2,77 \pm 0,67$  puan ve son olarak yüksek lisans olanlar ise  $2,78 \pm 0,58$  puan aldıkları görülmektedir.

Eğitim seviyeleri arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (p: 0,378>0.05). Bu nedenle  $H_{2c}$  hipotezi reddedilmiştir. Sağlık alışanlarının mantar yönetim algı düzeyleri eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### 4.2.1.4. Görev Değişkenine Göre Farklılıklar

**Tablo 4. 5.**alışanların Görev Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Görev	N	Ort.	SS.	F	P	Post Hoc
<b>rgtsel Sinizm</b>	<b>Doktor</b>	68	2,9265	0,63758	<b>0,924</b>	<b>0,429</b>	-
	<b>Hemşire</b>	164	2,9048	0,85530			
	<b>İdari Personel</b>	78	2,7564	0,87367			
	<b>Diğer Sağlık Personeli</b>	50	2,78	0,70158			
<b>Mantar Yönetim</b>	<b>Doktor</b>	68	2,7810	0,54223	<b>0,499</b>	<b>0,683</b>	-
	<b>Hemşire</b>	164	2,7478	0,65684			
	<b>İdari Personel</b>	78	2,7955	0,71080			
	<b>Diğer Sağlık Personeli</b>	50	2,8726	0,60198			

Katılımcıların rgtsel sinizm leğine katılım düzeyleri görevlere göre karşılaştırıldığında; doktorların 2,92±0,63 puan, hemşirelerin 2,90±0,85 puan, idari personelin 2,75±0,87 puan, diğer sağlık personellerinin 2,78±0,70 puan aldıkları görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (p: 0,429>0.05). Bu nedenle  $H_{1d}$  hipotezi reddedilmiştir. Sağlık alışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların mantar yönetim leğine katılım düzeyleri görevlere göre karşılaştırıldığında; doktorların 2,78±0,54 puan, hemşirelerin 2,74±0,65 puan, idari personelin 2,79±0,71 puan, diğer sağlık personellerinin ise 2,87±0,60 puan aldıkları görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (p: 0,683>0.05). Bu nedenle  $H_{2a}$

hipotezi reddedilmiştir. Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algı düzeyleri pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### 4.2.1.5. Toplam Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Farklılıklar

**Tablo 4. 6.** Çalışanların Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Mesleki Kıdem	N	Ort.	SS.	F	P	Post Hoc
<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>1 yıldan az</b>	29	2,5597	0,87776	<b>3,744</b>	<b>0,005</b>	<b>2-4 (p:0,035)</b>
	<b>1-5 yıl</b>	93	3,0273	0,87659			
	<b>6-11 yıl</b>	94	2,9836	0,85768			
	<b>12-17 yıl</b>	71	2,6858	0,63735			
	<b>18 yıldan fazla</b>	73	2,7734	0,67377			
<b>Mantar Yönetim</b>	<b>1 yıldan az</b>	29	2,4791	0,65107	<b>2,544</b>	<b>0,039</b>	<b>1-5 (p:0,017)</b>
	<b>1-5 yıl</b>	93	2,7685	0,69131			
	<b>6-11 yıl</b>	94	2,8130	0,61172			
	<b>12-17 yıl</b>	71	2,7465	0,56120			
	<b>18 yıldan fazla</b>	73	2,9128	0,65097			

Sağlık çalışanlarından oluşan katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğine katılım düzeyleri mesleki kıdemlerine göre karşılaştırıldığında; 1 yıldan az çalışanlar için  $2,55 \pm 0,87$  puan, 1-5 yıl aralığında çalışanlar için  $3,02 \pm 0,87$  puan, 6-11 yıl aralığında çalışanlar için  $2,98 \pm 0,85$  puan, 12-17 yıl aralığında çalışanlar için  $2,68 \pm 0,63$  puan ve son olarak 18 yıldan fazla çalışanlar için ise  $2,77 \pm 0,67$  puan aldıkları gözlemlenmiş ve çalışanların mesleki kıdemleri arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ( $p: 0,005 < 0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Games Howell testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 1-5 yıl arasında görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algıları 12-17 yıl arasında görev yapan çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Sağlık çalışanlarından oluşan katılımcıların mantar yönetim ölçeğine katılım düzeyleri mesleki kıdemlerine göre karşılaştırıldığında; 1 yıldan az çalışanlar için  $2,47 \pm 0,65$  puan, 1-5 yıl aralığında çalışanlar için  $2,76 \pm 0,69$  puan, 6-11 yıl aralığında çalışanlar

için  $2,81\pm 0,61$  puan, 12-17 yıl aralığında çalışanlar için  $2,74\pm 0,56$  puan ve son olarak 18 yıldan fazla çalışanlar için ise  $2,91\pm 0,65$  puan aldıkları gözlemlenmiş ve çalışanların mesleki kıdemleri arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ( $p: 0,039 < 0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 18 yıl ve üzeri görev yapanların mantar yönetim algılarının 1 yıl ve altı görev yapanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum mesleki tecrübe arttıkça mantar yönetim algısının arttığını göstermektedir.  $H_{2e}$  hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algı düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 4.2.1.6. Kurumda Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Farklılıklar

**Tablo 4. 7.** Çalışanların Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Analizi Bulguları

	Mesleki Kıdem	N	Ort.	SS.	F	P	Post Hoc
<b>Örgütsel Sinizm</b>	<b>1 yıldan az</b>	67	2,6728	0,83122	<b>3,455</b>	<b>0,033</b>	<b>1-2 (p:0,041)</b>
	<b>1-5 yıl</b>	160	2,9678	0,83860			
	<b>6-11 yıl</b>	133	2,8230	0,72482			
<b>Mantar Yönetim</b>	<b>1 yıldan az</b>	67	2,5365	0,64436	<b>7,340</b>	<b>0,001</b>	<b>1-2 (p:0,024)</b>
	<b>1-5 yıl</b>	160	2,7882	0,62467			
	<b>6-11 yıl</b>	133	2,8975	0,62786			<b>1-3 (p:0,001)</b>

Sağlık çalışanlarından oluşan katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğine katılım düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye göre karşılaştırıldığında; 1 yıldan az çalışanlar için  $2,67\pm 0,83$  puan, 1-5 yıl aralığında çalışanlar için  $2,96\pm 0,83$  puan, 6-11 yıl aralığında çalışanlar için  $2,82\pm 0,72$  puan aldıkları gözlemlenmiş ve çalışanların mesleki kıdemleri arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ( $p: 0,039 < 0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 1-5 yıl arasında görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algıları 1 yıldan az görev yapan çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle  $H_{1f}$  hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Katılımcıların mantar yönetim ölçeğine katılım düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye göre karşılaştırıldığında; 1 yıldan az çalışanlar için  $2,53\pm 0,64$  puan, 1-5 yıl aralığında çalışanlar için  $2,78\pm 0,62$  puan, 6-11 yıl aralığında çalışanlar için  $2,89\pm 0,62$  puan aldıkları gözlemlenmiş ve çalışanların mesleki kıdemleri arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ( $p: 0,001 < 0,05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Scheffe analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 1-5 yıl ve 6-11 yıl arasında görev yapan sağlık çalışanlarının mantar yönetim algıları 1 yıldan az görev yapan çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle  $H_{2f}$  hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algı düzeyleri kurumda çalıştıkları süreye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### **4.2.2. Mantar Yönetim ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi**

Sağlık çalışanlarından oluşan katılımcıların Örgütsel Sinizm ve Mantar Yönetimi ölçeklerine katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı ( $r$ ) için, katsayının pozitif olması değişkenler arasında doğru yönlü bir ilişkinin, negatif olması ise değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ayrıca korelasyon katsayısının mutlak değerinin sayısal ifadesi aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Büyüköztürk ve ark., 2019):

- 1,00-0,80 aralığında çok kuvvetli ilişki,
- 0,79-0,70 aralığında kuvvetli ilişki,
- 0,69-0,50 aralığında orta düzeyde ilişki,
- 0,49-0,30 aralığında zayıf ilişki,
- 0,29-0,00 aralığında ise çok zayıf ilişki.

Örgütsel sinizm ve mantar yönetim ölçeklerine katılma düzeyleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tablo da verilmiştir.

**Tablo 4. 8.**Araştırma Ölçekleri Arasındaki Korelasyon Analizine Ait İstatistikler

		<b>Mantar Yönetim</b>
<b>Örgütsel Sinizm</b>	r	,584
	p	,00
	N	360
<b>(ÖS)Bilişsel Boyut</b>	R	,552
	P	,000
	N	360
<b>(ÖS)Duyuşsal Boyut</b>	r	,511
	P	,000
	N	360
<b>(ÖS)Davranışsal Boyut</b>	R	,376
	P	,000
	N	360

Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının “Mantar Yönetim” ile “Örgütsel Sinizm” algıları arasında istatistiki açıdan; pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (r:0,584; p:.000<0.01). Bu sebeple **H<sub>3</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Mantar yönetimi ile örgütsel sinizm arasında istatistiki bağlamda bir ilişki vardır. Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algıları arttıkça örgütsel sinizm davranışlarının arttığı söylenebilir.

Mantar yönetiminin, örgütsel sinizmin bilişsel alt boyutu ile arasında istatistiki açıdan; pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r:0,552; p:.000<0.01). Bu nedenle **H<sub>3a</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Mantar yönetimi ile örgütsel sinizmin alt boyutu olan bilişsel boyut arasında istatistiki bağlamda bir ilişki vardır.

Mantar yönetiminin örgütsel sinizmin duyuşsal alt boyutu ile arasında istatistiki açıdan; pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (r:0,511; p:.000<0.01). Bu nedenle **H<sub>3b</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Mantar yönetimi ile örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal boyut arasında istatistiki bağlamda bir ilişki vardır.

Mantar yönetiminin örgütsel sinizmin davranışsal alt boyutu ile arasında istatistiki açıdan; pozitif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (r:0,376; p:.000<0.01). Bu sebeple **H<sub>3c</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Mantar yönetimi ile örgütsel

sinizmin alt boyutu olan davranışsal boyut arasında istatistiki bağlamda bir ilişki vardır.

#### 4.2.3. Mantar Yönetimi Yaklaşımının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi

Çalışmanın bu kısmında, mantar yönetiminin örgütsel sinizm üzerine etkisinin regresyon analizi sonucu yer almaktadır.

**Tablo 4. 9.** Araştırma Ölçekleri Arasındaki Regresyon Analizine Ait İstatistikler

	<b>B</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>R</b>	<b>r<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Sabit</b>	0,824	0,153		5,370	0,000	0,584	<b>0,341</b>	185,481	<b>0,000</b>
<b>Mantar Yönetim</b>	0,732	0,054	0,054	13,619	0,000				

Mantar yönetiminin örgütsel sinizm düzeyi üzerine olan etkisinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda anlamlı bir etki olduğu ve bunun pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu kısımda örgütsel sinizme ilişkin toplam varyansın (değişimin) %34,1'i mantar yönetim algısı ile açıklanmaktadır. **H<sub>4</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Mantar yönetimi yaklaşımının sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

#### 4.3. Hipotezlerin Sonuçları

Araştırma kapsamında öne sürülen hipotezlerin kabul veya ret durumları tablo 4.10'da aktarılmıştır

**Tablo 4. 10.** Hipotezlerin Kabul veya Ret Durumları

	<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul/Ret</b>
<b>H<sub>1a</sub></b>	Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>1b</sub></b>	Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Ret



<b>H<sub>1c</sub></b>	Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Ret
<b>H<sub>1d</sub></b>	Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Ret
<b>H<sub>1e</sub></b>	Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>1f</sub></b>	Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algı düzeyleri mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>2a</sub></b>	Sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Ret
<b>H<sub>2b</sub></b>	Sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>2c</sub></b>	Sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Ret
<b>H<sub>2d</sub></b>	Sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Ret
<b>H<sub>2e</sub></b>	Sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>2f</sub></b>	Sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri mevcut kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>3</sub></b>	“Mantar yönetim” ile “Örgütsel Sinizm” arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>3a</sub></b>	Mantar yönetim algısı ile Örgütsel Sinizmin alt boyutu olan Bilişsel Boyut arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>3b</sub></b>	Mantar yönetim algısı ile Örgütsel Sinizmin alt boyutu olan Duyuşsal Boyut arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>3c</sub></b>	Mantar yönetim algısı ile Örgütsel Sinizmin alt boyutu olan Davranışsal Boyut arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>4</sub></b>	Mantar yönetimi yaklaşımının sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	Kabul

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısının örgütsel sinizm düzeyine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde, yapılan araştırma sonucunda ortaya konulan hipotezleri ve bu araştırmanın temel problemleri çerçevesinde elde edilen bulgular özetlenerek, literatürde yapılmış benzer çalışmalarla karşılaştırılmakta ve birtakım öneriler sunulmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın kavramsal temel alt yapısı oluşturulurken ilk olarak mantar yönetim kavramı, mantar yönetimi uygulanma nedenleri, mantar yönetiminin boyutları ve mantar yönetiminin sonuçları ele alınmış ve günümüze kadar literatürde yapılmış çalışmalara atıfta bulunularak kavramsal bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Akabinde örgütsel sinizmi açıklayıcı teoriler, örgütsel sinizm türleri ve boyutları, örgütsel sinizmi oluşturan kişisel ve örgütsel faktörler detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Bir diğer bölümde ise araştırmanın amacı ve önemi aktararak yöntemine ilişkin bilgilendirmelere yer verilmiş olup, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın verilerinin toplanma yöntemine, kullanılan ölçeklere ve ölçek verilerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere, ölçeklere uygulanan güvenilirlik ve geçerlilik testlerine yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın modeline ve hipotezlerine ilişkin bilgiler verilerek araştırma verilerinin analizine geçilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri; sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısı ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki ve etkisinin belirlenmesi ve demografik verilerin örgütsel sinizme ve mantar yönetim algısı üzerine etkisini belirlemeyi amaçlayan çalışmada dört ana hipotez ve bu ana hipotezlere bağlı on beş alt hipotezin analizi yapılmıştır. Geliştirilen tüm hipotezler 2022 yılında Kayseri Şehir Hastanesi'nde çalışan 360 kamu çalışanı üzerinde Tekin ve Birincioğlu (2018) tarafından geliştirilen "Mantar Yönetim Ölçeği", Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından

geliştirilen, Türkiye de Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmış; Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından tekrar geçerlik ve güvenilirliği yapılan ve uyarlanan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” ve katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır.

Katılımcıların genel demografik özellikleri incelendiğinde araştırmanın katılımcılarının büyük çoğunluğunun; kadın ve genç yaşta olduğu, eğitim seviyelerinin ön lisans ve lisans düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların çoğunun 1-5 yıl ile 6-11 yıl süredir işletmede çalıştıkları tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların çoğunun hemşire ve bunu takip eden çalışan grubun idari personel ve doktor unvanlarına sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların örgütsel sinizm algısına ilişkin ifadelerine vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,85 iken mantar yönetim davranışına ilişkin ifadelerine vermiş oldukları cevapların ortalama değerinin 2,78 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere göre katılımcıların örgütsel sinizm ve mantar yönetim algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum hipotezlerin sonuçları hakkında da ön bilgi niteliği taşımaktadır.

İlk analiz olarak çalışanların örgütsel sinizminin demografik verilerine göre farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel sinizm algıları cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel sinizm algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun kadın çalışanlardan oluşmasıyla açıklanabilir. Özdeğer’in (2022) çalışması incelendiğinde örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olduğu; erkek çalışanların örgütsel sinizm ölçeği ifadelerine katılma düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gündüz’ün (2023), Uslu’nun (2023), Arıkök’ün (2022) çalışmaları incelendiğinde örgütsel sinizm ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir.

Örgütsel sinizm ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yaşa göre çalışanların örgütsel sinizm algıları birbirine yakın olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç Gündüz’ün (2023) ve Özdeğer’in (2022) çalışmaları ile benzerlik

göstermektedir. Uslu'nun (2023) çalışması incelendiğinde ise örgütsel sinizm algısının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 18-25 yaş arası çalışanların sinizm düzeyi 46-55 yaş arasındaki çalışanlara göre daha düşük çıkmıştır. Bu bağlamda yaş ilerledikçe örgütsel sinizm düzeyinin artmış olduğunu görebiliriz. Yanar'ın (2022) çalışması incelendiğinde ise örgütsel sinizm algısının yaş değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Ancak Uslu'nun (2023) çalışmasının aksine bu çalışmada 30 yaş altındaki katılımcıların örgütsel sinizm algıları 40 yaş üzerindeki katılımcılara göre istatistiki anlamda daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuca göre de yaş ilerledikçe örgütsel sinizm algısı düşmekte olduğu tespit edilmektedir.

Örgütsel sinizm ile eğitim seviyesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesine göre çalışanların örgütsel sinizm algıları birbirine yakındır. Bu sonuç Pekşen'in (2023) ve İdikurt'un (2019) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Yanar'ın (2022) çalışması incelendiğinde lise eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların; örgütsel sinizm algılarının ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak daha düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine benzer şekilde Gündüz'ün (2023) çalışmasında lise ve ön lisans gruplarının ortalamalarının lisans ve lisansüstü gruplarının ortalamalarından daha düşük olduğu yani lise ve ön lisans eğitim seviyesine sahip çalışanların örgütsel sinizm algıları lisans ve lisansüstü eğitim seviyelerine sahip çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Örgütsel sinizm ile görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların statüsüne göre örgütsel sinizm algıları birbirine yakındır. Bu sonuç İdikurt'un (2019) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Çalışanların unvanlarına göre örgütsel sinizm algıları anlamlı bir fark göstermemektedir. Arıkök'ün (2022) çalışması incelendiğinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının pozisyon değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Doktorların örgütsel sinizm algıları işçi, idari personel, ebe, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarına göre daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulguda katılımcıların örgütsel sinizm algılarının mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 1-5 yıl arasında görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algıları 12-17 yıl arasında görev yapan çalışanlara göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Bu

bağlamda mesleki tecrübe arttıkça örgütsel sinizm algı düzeyi düşmektedir sonucuna ulaşılmaktadır. İdikurt'un (2019) çalışması incelendiğinde 6-10 yıl arasında çalışanların örgütsel sinizm algıları 16-20 yıl ve 20 yıl üzerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani mesleki kıdem arttıkça örgütsel sinizm düzeyi düşmektedir. Öz'ün (2020) çalışması incelendiğinde genel örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal ve bilişsel boyutta anlamlı bir farklılık görülmemiş; davranışsal boyutta anlamlı farklılığa rastlanmıştır. 6-10 yıl arası çalışanların 21-30 yıl arası çalışanlara göre örgütsel sinizm algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bahsi geçen çalışmaların sonuçları benzerlik göstermekte iken Pekşen'in (2023) çalışmasında ise örgütsel sinizmin ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların mesleki tecrübelerine göre örgütsel sinizm algıları birbirine yakın olduğu ifade edilmektedir.

Katılımcıların örgütsel sinizm algılarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 1-5 yıl arası görev yapan sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm algıları 1 yıldan az görev yapan çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yani kurumdaki çalışma süresi arttıkça örgütsel sinizm algısı yükselmektedir. İdikurt'un (2019) çalışması incelendiğinde örgütsel sinizm algısının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. 1-5 yıl arası çalışanların örgütsel sinizm algılarının 1 yıldan az çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Gündüz'ün (2023) çalışmasında genel örgütsel sinizm ve örgütsel sinizmin alt boyutu olan duyuşsal ve davranışsal boyutta anlamlı bir farklılık görülmemiş; bilişsel boyutta anlamlı farklılığa rastlanmıştır. 1-5 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri gruplarının örgütsel sinizm algılarının 1 yıldan az çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri; mesleki tecrübeleri arttıkça düşmesine rağmen, kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel sinizm düzeyleri artmaktadır. Bunun nedeni kurumda bulunan yönetim ve yönetim anlatışı ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Kayseri şehir hastanesi 2018 yılında açılmış bir hastanedir ve yarı özel bir işletmedir. Kurumda iki farklı idarenin olması çalışanlara olumsuz yansıdığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların mantar yönetim algılarının cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyete göre çalışanların

mantar yönetim algıları birbirine yakın olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç Gündüz'ün (2023), Yalap ve Poyraz'ın (2023), Dinç ve Avanoğlu'nun (2021) çalışmaları ile benzerlik göstermektedir. Demir'in (2022) çalışmasında ise katılımcıların mantar yönetim algılarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu; erkeklerin mantar yönetim algılarının kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Osmanoğlu ve Üzüm'ün (2020) çalışmasında ise çalışanların cinsiyetleri mantar yönetimin boyutları ile karşılaştırıldığında katılımcıların cinsiyeti ile mantar yönetimi alt boyutlarından katılımcı yönetim eksikliği alt boyutunda erkek katılımcılar aleyhine istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Mantar yönetim algıları ile çalışanların yaş değişkeni karşılaştırıldığında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. 51-65 yaş grubunda olan katılımcıların mantar yönetim algılarının, 18-28 yaş grubunda, 29-39 yaş grubunda ve 40-50 yaş grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yani yaş ilerledikçe mantar yönetim algısının oluştuğunu söyleyebiliriz. Gündüz'ün (2023) çalışması incelendiğinde katılımcılardan 40 ve üzeri yaş aralığında olanların mantar yönetim algıları 20-29 yaş aralığında olanlara göre daha yüksektir. Demir'in (2022) çalışması incelendiğinde mantar yönetim algısının katılımcıların yaşına göre anlamlı şekilde farklılık gösterdiği; 45 yaş ve üstü bireylerin mantar yönetim algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara göre mantar yönetim algısının yaş değerleri yükseldikçe artış gösterdiği söylenebilir.

Mantar yönetimi ile eğitim seviyesi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesine göre çalışanların mantar yönetim algıları birbirine yakındır. Bu sonuç Gündüz'ün (2023) ve Osmanoğlu ve Üzüm'ün (2020) çalışmaları ile benzerlik göstermekte iken Özel ve Kalfaoğlu'nun (2023) çalışmasında Mantar yönetim algılamalarının lise mezunu çalışanlarda lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlara göre daha yüksek olduğu, keza lisans mezunu çalışanların mantar yönetim algılamalarının lisansüstü çalışanlara göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Demir'in (2022) çalışmasında eğitim seviyesi ile mantar yönetim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça mantar yönetim algısının arttığı gözlemlenmiştir.

Mantar yönetimi ile görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların statüsüne göre mantar yönetim algıları birbirine yakındır. Bu

sonuç Demir'in (2022) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Sağlık çalışanlarının unvan değişkenine göre mantar yönetim algısı arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların mantar yönetim algılarının mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 18 yıl ve üzeri görev yapanların mantar yönetim algılarının 1 yıl ve altı görev yapanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum mesleki tecrübe arttıkça mantar yönetim algısının arttığını göstermektedir. Bu sonuç Gündüz'ün (2023) çalışması ile benzerlik göstermektedir. 0-5 yıl arası görev yapan katılımcıların mantar yönetim algıları 6-10 yıl arasında deneyime sahip çalışanlara göre daha düşüktür. Demir'in (2022) çalışmasında da 0-5 yıl arası tecrübeye sahip çalışanların mantar yönetim algıları 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip çalışanlara göre daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Özel ve Kalfaoğlu'nun (2023) ve Dinç ve Avanoğlu'nun (2021) çalışmaları incelendiğinde ise çalışanların mantar yönetim algılarının mesleki tecrübe değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışanların mantar yönetim algılarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 1-5 yıl ve 6-11 yıl arasında görev yapan sağlık çalışanlarının mantar yönetim algıları 1 yıldan az görev yapan çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Mantar yönetim ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan analiz sonucunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mantar yönetiminin örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyut ile pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Mantar yönetiminin örgütsel sinizm üzerine etkisinin tespit edilmesinde ise pozitif yönde anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Çalışanların mantar yönetim algısı arttığında örgütsel sinizm algıları da artmaktadır.

Literatür incelendiğinde sağlık çalışanlarında mantar yönetim davranışının örgütsel sinizm düzeyine etkisini inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bundan dolayı araştırma sonuçlarının alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Mumcu ve Aras'ın (2021) bir devlet üniversitesinde çalışan araştırma görevlilerinin mantar yönetim tarzının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde etkileşimsel adaletin aracı rolünü tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada mantar yönetim tarzının örgütsel sinizm alt

boyutlarını pozitif, etkileşimsel adaletini negatif yönde etkilediği; mantar yönetim tarzı ile örgütsel sinizm boyutları arasında kurulan ilişkide etkileşimsel adaletin aracılık rolü olmadığı sonucuna varılmıştır. Gündüz'ün (2023) yaptığı çalışmada ise özel bir eğitim kurumunda görev yapan öğretmenlerin mantar yönetim tarzı algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolünü araştırmak amaçlanmış ve mantar yönetim tarzı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin birbirleri ile olan ilişkileri pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı olarak saptanmıştır. Bununla beraber Demir (2022) kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışanların mantar yönetim ve kolektif adalet ilişkisini tespit etmek amaçlı bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yalap ve Poyraz da (2023) sağlık çalışanlarının mantar yönetimi algılarının demografik veriler açısından incelenmesi üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Mantar yönetimini farklı değişkenlerle inceleyen çalışmalarda mevcuttur. Abodaqa (2022) mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kaytarma davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir çalışma, Şen (2019) turizm işletmelerinde mantar yönetimi yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesine yönelik bir çalışma, Akduru ve Arslantaş'ın (2021) mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörler arası bir araştırma, Bozkır ve Fidan'ın (2021) mantar yönetim anlayışının çalışanların tükenmişlik düzeylerine etkisi üzerine bir araştırma, Çetinkaya ve Altıntaş'ın (2021) erdemli raporlama ve mantar yönetim arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, Çetin'in (2021) mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolünü belirlemeye yönelik bir çalışma, Öztürk ve Aras'ın (2021) mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma ve Özel ve Kalfaoğlu'nun (2023) mantar yönetim yaklaşımı ile işe gömülmürlük ilişkisi üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi, sağlık sektöründe de en temel üretim unsuru insandır. Sağlık hizmetleri insanların yaşam sürelerine, kuvvet ve dirençlerine, enerji ve canlılıklarına etki eden bütün faaliyetleri kapsamaktadır. Sağlık hizmetlerinin temel amacı, insanların duyduğu sağlık gereksinimlerini karşılamaktır. Bu gereksinimleri karşılayacak olan ise sağlık çalışanlarıdır. Sağlık sektörünün odak noktası insan hayatı olduğu için sağlık çalışanlarının, diğer sektörlerdeki çalışanlara göre daha fazla önem arz etmesi ve farklılık göstermesi doğaldır. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının, diğer



sektör çalışanlarına göre daha dikkatli çalışması gerekmektedir. Çünkü yapılacak bir hata, telafisi olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu denli hassas konumda yer alan sağlık çalışanlarının, daha rahat ve güvenli bir ortamda çalışabilmelerinin sağlanması gerekmektedir (Aba, 2009).

Sağlık çalışanlarının çalıştıkları kuruma yönelik duydukları güven sorunu, güç kaybı endişesi, yönetime katılım eksikliği, bilgi paylaşımı eksikliği ve yetersiz iletişim, yönetime şüpheyle bakması, kuruma yönelik gelecek kaygısı taşımaları ve sağlık sitemini eleştirmeleri, sunulan sağlık hizmetinin kalitesini de etkileyebilmektedir. Sağlık kurumlarında sağlık hizmeti alan kişilerin kuruma başvurmaları ile başlayan süreç, iyileşmesi ile bitene ve hatta sonrasında kişinin sağlığının takibine kadar devam etmektedir. Bu sürecin sağlık kurumları tarafından en iyi şekilde yönetilmesi sağlıklı bir iletişim ile mümkündür. Sağlık kurumlarında iletişim kopukluklarının olmaması ve bu süreçteki en iyi verimin elde edilmesi sağlık çalışanlarının çalışma ortamının huzurlu ve adil olduğu durumlarda gerçekleşir (Öztürk, 2020).

Çalışmada elde edilenler doğrultusunda aşağıdaki öneriler ortaya konmuştur:

- Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlarda bilgilendirilmeleri ve çalışanlara da söz hakkının tanınması,
- Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için gerekli imkanların sağlanması ve onlara yeni fırsatlar sunulması,
- Kurum içerisindeki adaletin ve güvenilirliğin artırılması ve şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi,
- Kurum içerisindeki iletişim kanallarının açık ve sürekli tutulması,
- Çalışanlara kurum içerisinde yapılan değişiklikler hakkında bilgi verilmesi ve gerektiğinde bu değişikliklere gidilmeden önce onlarında değişiklik hakkındaki fikirlerinin alınması
- Değişime ve önerilere açık bir yönetim anlayışının belirlenmesi
- Ödüllendirme sistemiyle çalışanları daha fazla iş yapmaya motive edilmesi
- Yöneticilerin ücret ve terfi politikalarında adaletli davranması
- Yöneticilerin çalışanlara verdikleri görevlerde sadece ne yapmaları gerektiği ile ilgili değil, neden yapmaları gerektiği ile ilgili de bilgi vermesi

- Yöneticinin çalışanın düşünce ve fikrilerine değer verdiğini göstermesi de çalışanın performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bu çalışma Kayseri ilinde sağlık sektöründe çalışan kamu çalışanları ile sınırlı kalmıştır. Özel hastanelerden araştırma sorularının eleştiri içerdiği gerekçesiyle gerekli izinler alınamadığı için araştırmaya dahil edilememiştir. Gelecekte araştırmacılara mantar yönetiminin; örgütsel çatışma, örgüte güven, örgütsel kaytarma, örgütsel performans, gibi farklı kavramlarla birlikte çalışmalar yapmaları önerilebilir. Ayrıca bu konuların farklı sektörlerde de yapılarak sektörler arası karşılaştırmalar yapılması önerilmektedir. Özel sağlık kurumunda mantar yönetim yaklaşımı ile ilgili araştırma bulgularının kamu kurumu ile karşılaştırılması da önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aba G (2009) İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Abodaqa M.A.A (2022) Mantar yönetim yaklaşımı ile çalışanların sanal kayıtma davranışı arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Abraham R (2000) Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269-292.
- Açıkgöz S (2016) Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: istanbul otelcilik sektörü çalışanları üzerine bir araştırma Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Akbolat M, Amarat M (2018) Sağlık kurumları yönetiminde örgütsel davranış konuları, (Ed: Mesut Çimen, Serkan Deniz), içinde; Örgütsel Sinizm. (Nobel Yayınları, Ankara) 239-255
- Akdemir B, Kırmızıgül B, Zengin Y. (2016) Örgütsel sinizm ile iş performansı arasındaki ilişki ve bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 115-130.
- Akduru H.E, Arslantaş C (2021) Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörler arası bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84
- Aksay B (2021) Kamu ve özel sektör çalışanlarında bilgi paylaşma korkusu. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(37), 4400-4428.

- Aktaş M.İ (2014) Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm düzeyinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul
- Akyüz İ, Yurduseven N (2016). Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (16), 61-76.
- Andaç RV, 2019. Sinizm ve tüketici sinizmi: İstanbul ilinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir
- Andersson ML (1996) Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human relations*. Vol. 49, No. 11. ABI/INFORM Global. ss: 1395-1418.
- Angın T, 2019. Çok uluslu işletmelerde çalışan yalnızlığı ve örgütsel sinizm ilişkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Apay P (2019) Etik liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına etkisi üzerine bir sağlık kuruluşunda uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Arı H. (2018) Hastanelerde duygusal emeğin bireysel iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin rolü. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Arıkök D (2022) Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: sağlık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Arslan N, Afat N. (2019) Öğretmenlerin informal iletişim düzeyleri ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İzmir Eğitim Dergisi*, 1(2), 218-249.
- Arslan B, Arslan E, (2003) “Örgütsel İletişim”, Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim, Editör: Uğur Demiray, (Pegem Yayıncılık, Ankara).

- Aydın E (2022) My supervisor keeps me in the dark: mushroom management style, organizational commitment and organizational cynicism. *Proceedings Book*, 64.
- Başar P (2017) Katılımcı yönetimin iş doyumunu üzerine etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 3(1), 1-34.
- Bernerth JB, Armenakis AA, Feild HS, Walker HJ. (2007) Justice, cynicism, and commitment: A study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Biçici H (2013) İş rotasyonu ve personel güçlendirme uygulamalarının işgörenlerin örgütsel destek algılamalarına etkisi: Antalya'daki 5 yıldızlı bir zincir konaklama işletmesinde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.
- Birincioğlu N, Tekin E. (2018) Mantar yönetimi ölçeğinin geliştirilmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9 (1), 169-185.
- Blundel R (1998) Effective business communication, Prentive Hall, Hertfordshire. Bovee C.L.
- Boyalı H (2011) Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.
- Bozkır A, Fidan A (2021) Spor işletmelerinde mantar yönetim anlayışının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 18-31.
- Brandes PM, (1997) Organizational cynicism: its nature, antecedents, and consequences. Unpublished PhD Thesis, Cincinnati University, Cincinnati.
- Büyüköztürk Ş, Çakmak K.E, Akgün Ö.E, Karadeniz Ş, Demirel F (2019) *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Pegem Akademi, Ankara).
- Ceyhan M (2022) Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin dönüşümcü liderliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, Aydın
- Cevahir, E. (2020). *SPSS ile nicel veri analizi rehberi*. (Kibele Yayınları, İstanbul)

- Christian B. (2023) Working for World Peace: Between Idealism and Cynicism in International Organizations. *Swiss Journal of Sociology*, 49(1), 21-39.
- Culter I. (2000) The Cynical Manager. *Management Learning*, 31, pp. 266
- Çetin OI (2021) Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(33), 398-424.
- Çetin C, Torun Y (2015) Örgüt yönetimi bir derleme, (Ed: İdil Tamer), içinde, Örgütsel Sinizm, (Nobel Yayınları, Ankara), 35-50
- Çetinkaya FF, Altıntaş M (2021) Whistleblowing (Erdemli Raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793.
- Çiftçioğlu A, Tak B (2009) Algılanan örgütsel prestij ile örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18).
- Çolak HEE (2018) Çalışma yaşamında davranış, (Ed: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Sena Yürür), içinde; Örgütsel Sinizm, (Umuttepe Yayınları, İzmit), 317-340
- Dean JJW, Brandes P, Dharwadkar R, (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 2 (23), 341-352.
- Dean JJW. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4).
- Demir H (2022) Mantar yönetim ve kolektif adalet ilişkisi: kamu ve özel sağlık kurumları örneği. Yüksek Lisans Tezi, Ordu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Ordu.
- Demirok A (2018) Örgütsel sinizm ve iş performansı arasındaki ilişki: Diyarbakır'da çalışan kadrolu ve sözleşmeli personel örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Dikili A, Kutaniş RÖ (2015) Örgütsel davranışta güncel konular, (Ed: N. Derya Ergun Özler), içinde; Değişim Boyutuyla Örgütsel Sinizm, (Ekin Yayınevi, Bursa), 269-286

- Dinç F, Avanoğlu AE (2021) A study on mushroom management perception of employees in Provincial Directorates of Youth and Sports (Niğde province example): Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışanların mantar yönetim algısı üzerine bir çalışma (Niğde ili örneği). *Journal of Human Sciences*, 18(4), 772-781.
- Ekin N (1976) Endüstri ilişkileri. (İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul).
- Elmaghraby HAH (2023) The relationship between ethical leadership and organizational cynicism in egyptian tax authority employees this research extracted from a phd. 's thesis (doctoral dissertation, faculty of commerce, damietta university).
- Erer B, Şahin M (2020) Çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi: Konya ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2944-2959.
- Eroğlu E (2005) Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi: Arfor Taşıma Hizmetleri AŞ'de Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 203-218.
- Ertosun AK (2023) Değişim sürecindeki örgütlerde sinizm: teknoloji geliştirme merkezleri (TEKMER) bünyesindeki işletmeler üzerinde bir araştırma. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Erturgut R (2000) Örgütsel değişimde dönüştürücü liderlik davranışları üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Toplumsal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Eser G (2011) Güven eğiliminin algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi. *Marmara University Journal of the Faculty of Economic & Administrative Sciences*, 30(1).
- Gezeroğlu E (2020) Öğretmenlerin örgütsel politika ve örgütsel sinizm algılarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kilis.
- Görgülü H (2022) Algılanan örgütsel destek ve örgütsel adaletin örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Güllüoğlu Ö (2012) *Örgütsel İletişim; İletişim doyumunu ve Kurumsal Bağlılık*, (Eğitim Yayınevi, Konya).

Gündüz S (2023) Mantar yönetim tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat.

Gürbüz S, Şahin F (2014) *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (Seçkin Yayıncılık, Ankara).

Güriş S, Astar M (2015) *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik* (Der Yayınları, İstanbul).

Helvacı M, Çetin A (2012) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies*. 7(3), 1475-1497.

<https://www.tkd.gov.tr/Kurumsal/BGYS> (14.09.2022).

İdikurt G (2019) Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sivas.

İpek Ç (2019) Örgütlerde sinizm ve performans etkileşimi. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

İslamoğlu AH, Alınçık Ü (2016) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)* (Beta Yayınları, İstanbul).

Kalağan G (2009) Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Antalya

Kalaycı Ş (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Asil Yayın Dağıtım, Ankara).

Kalfaoğlu S (2021) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Eğitim Yayınevi.

Karabulut YŞ (2022) Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm düzeylerinin işgören verimliliği ile ilişkilerinin incelenmesi. Doktora Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.



- 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.
- Karayazı A (2007) Çalışanların yönetime katılması ve öneri sistemleri. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Kart ME (2015) *Örgütsel sinizm bağlamsal performans ve etik ideoloji*. (Nobel Yayıncılık Ankara).
- Kavak B (2019) Örgütsel sinizm ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uşak
- Kılıç T (2015) Mushroom management theory; sample of health sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14.(11), 474- 480
- Kılıç T, Olgun H (2017) Mantar Yönetim Yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Kılıçaslan S, Kaya A (2017) Mobbingin örgütsel sinizm üzerine etkisi hemşireler üzerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 9-25.
- Koçyiğit M (2023) Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel sinizme ilişkin algılarının örgütsel mutlulukları üzerine etkisinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Siirt.
- Korkmaz CB (2018) Sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki: Diyarbakır Selahaddin Eyyubi Devlet Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Edirne.
- Korkmaz Cİ (2011) Kişilik sinizmi ve algılanan üst yönetim desteğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Külekci MK, Özbozkurt, OB, Bahar E (2020) The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 361-371.
- Mar, (2011) <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management> (03.06.2022)
- Mumcu A, Aras M (2021) The mediating role of the interactional justice on the effect of mushroom management on organizational cynicism. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 300-316.
- Naus A. (2007) Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. Maastricht University Press.
- Osmanoğlu H, Üzüm H (2021) Gençlik ve spor il müdürlükleri çalışanlarının mantar yönetimi algı düzeyleri üzerine bir araştırma. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 293-302.
- Öz E (2020) Örgüt yapısının, çalışanların örgütsel sinizm algılarına ve örgütsel yabancılaşma düzeylerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Özcan B (2009) Kurumsal bilgi güvenliği ve COBIT. Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim dalı, İstanbul.
- Özdoğan D (2022) Sağlık çalışanlarının mobbing ve örgütsel sinizme yönelik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Tunceli
- Özel ET, Kalfaoğlu S (2023) Mantar Yönetim yaklaşımı ile işe gömülmüşlük ilişkisi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (50), 45-62.
- Özşarlak P (2016) Örgütlerde dedikodu ve söylentilerin ortaya çıkış nedenleri, içerikleri ve etkilerine ilişkin çalışan algılarının değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, İzmir.

- Öztürk C (2020) Sağlığın geliştirilmesinde sağlık iletişiminin ve sosyal medya kanallarının rolü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk İ, Aras M (2021) Mantar Yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Pallant J (2017) *SPSS Kullanma Kılavuzu*, Çev: Sibel Balcı ve Berat Ahi, (Anı Yayıncılık, Ankara).
- Pekşen ON (2023) Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm davranışlarına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tokat.
- Polat E (2022) Kurumsal bilgi güvenliğinin örgütsel iletişim, örgütsel bilgi paylaşımı ve kişisel bilgi güvenliği farkındalığı açısından değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı, Elazığ.
- Purtul AN (2018) Örgütsel sinizmin çalışan performansına etkisi (Bir Belediye Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Rousseau DM (1989) Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Şahin A, Emimi FT, Ünsal Ö (2006) Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 553-568.
- Şantaş F, Uğurluoğlu Ö, Kandemir A, Çelik Y (2017) Sağlık çalışanlarında örgütsel sinizm, iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 867-886.
- Şap TŞÇ, (2021) İletişim çatışmaları ile örgütsel güven arasındaki ilişkide empatinin aracılık rolü: Elazığ sağlık çalışanları örneği. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Elazığ.

- Şen B (2019) Turizm işletmelerinde mantar yönetim yaklaşımı ve örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gümüşhane.
- Şener G, Gündüzalp S (2020) The correlation between mushroom management approach and school leadership behavior of school administrators based on teacher perceptions. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 6(2), 1.
- TDK. (2023). Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tekin E, Birincioğlu N (2017) Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetimi. *Journal of Academic Value Studies*, vol. 3(14), pages 22-29,
- Toğa N (2016) Örgütsel adalet algısının tükenmişlik sendromuna etkisi ve bir uygulama Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Malatya.
- Tutar H (2008) Simetrik ve asimetrik iletişim bağlamında örgütsel algılama yönetimi. (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Türköz T, Polat D, Coşar, S (2013) Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Tüzün İK, Varoğlu AK (2015) Örgütsel Davranış (Ed: Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz) içinde; İletişim, (Beta Yayınları, İstanbul).
- Uslu E (2023) İşgörenlerin sinizm seviyesi ile motivasyonu arasındaki ilişki. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 9(1), 128-138.
- Uzunhasanoğlu G, Şen H (2023) Sağlık çalışanlarında mutsuzluk; negatif örgütsel davranışlar, (Ed: Bünyamin Özgüleş), içinde; Örgütsel Sinizm, (İktisad Yayınevi, Ankara).
- Yalap O, Poyraz ZY (2023) Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algılarının demografik özellikler açısından incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(1), 36-55
- Yanar E (2022) Örgütsel dedikodu ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: sağlık çalışanları üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Bayburt

Yaraş GS (2019) Örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: hekim ve hemşireler üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sivas.

Yılmaz F, İşeri İ, Çolak MY (2016) Ankara da özel hastanelerde çalışanların sinizm ve örgütsel sinizm düzeyleri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (54), 429-444.

Yorgancıoğlu GT, Erigüç G, Kartal N, Koca ř, Karahan A (2021) The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: ‘An application with university hospital employees’. *The international journal of health planning and management*, 36(2), 532-544.

## EKLER

### Ek1: Etik Kurul Onayı



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etik Kurulu

#### KURUL KARARI

TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI	TOPLANTI TARİHİ
03	79	28.03.2022

**Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programı öğrencisi Hava AYDIN'ın "Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sınızm Düzeyine Etkisi" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 28.02.2022 tarih ve 2100090115 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.**

**2022.03.79.** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programı öğrencisi Hava AYDIN'ın "Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sınızm Düzeyine Etkisi" isimli yüksek lisans tezi hakkında alınan 28.02.2022 tarih ve 2100090115 sayılı başvuru dosyası görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "**Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sınızm Düzeyine Etkisi**" isimli yüksek lisans tezi ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU	Hava AYDIN (Öğrenci)

Prof. Dr. Serkan ŞAHİNKAYA  
Kurul Başkanı

Prof. Dr. Şule AYDIN  
Üye

Prof. Dr. Hacı Abdullah ŞENGÜL  
Üye

Prof. Dr. Fatih  
ÖZDEMİR  
Üye

Prof. Dr. Suzan  
ÇOBAN  
Üye

Prof. Dr. Göksel  
ŞİMŞEK  
Üye

Prof. Dr. Zülfiyar  
DURMUŞ  
Üye

Prof. Dr. İbrahim  
ERDOĞAN  
Üye

Prof. Dr. Bayram  
DEVİREN  
Üye

**\*Prof. Dr. Şahlan ÖZTÜRK Toplantıya  
Katılmadı.**

**Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu : 01V1-UTEY-00BT Belge Doğrulama Adresi : <https://bysosga.nevsehir.edu.tr>

Adres:

Telefon No :

e-Posta :

Kep Adresi : [nevsehiruniversitesi@hs01.kep.tr](mailto:nevsehiruniversitesi@hs01.kep.tr)

Fax No :

İnternet Adresi :

<http://www.nevsehir.edu.tr>

Bilgi İçin : Leyla KARAGEDİK  
Memur

Dahili No:



## Ek2: Araştırma İzni



T.C  
KAYSERİ VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

KAYSERİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - KAYSERİ İL  
SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ  
09.12.2022 15:07 - E-93079172-703.01 - 5704



Sayı : E-93079172-703.01  
Konu : Araştırma İzni (Hava AYDIN)

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 14/10/2022 tarihli ve 93079172-E-93484696-300-2100138507 sayılı yazı.

İlgili tarih ve sayılı yazıda bahsi geçen ve araştırma izni istenilen "Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi" isimli yüksek lisans tezi, ilgili hastanenin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiş ve uygun görülmüştür.  
Gereğini arz ederim.

Dr. Ahmet ÖZYALÇIN  
İl Sağlık Müdürü V.

*Bu belge, giversel elektronik imza ile imzalanmıştır.*

Meliğkzisi KAYSERİ

Telefon: 03522226996 Faks No:

e-Posta: emel.gudenaltintas@sağlık.gov.tr İnternet Adresi: Eski Göğün Hastanesi (Talas Balvarı)

Bilgi için: Emel GÜDEN ALTINTAŞ

HEMŐŐİRE

Telefon No: (0 352) 221 42 80



### **Ek3: Araştırma Ölçeği**

#### **Mantar Yönetimi Yaklaşımının Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeyine Etkisi**

Bu anket formu Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında yürütölmekte olan yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Çalışma Kayseri Şehir Hastanesinde çalışan Kamu Çalışanları üzerinde yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup bu bilgiler üçüncü kişilerle asla paylaşılmayacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU

Hava AYDIN

**Cinsiyet:**  Kadın  Erkek

**Yaş:**  18-28  29-39  40-50  51-65

**Eğitim Durumu:**  İlkokul  Ortaokul  Ortaöğretim  Ön Lisans  Lisans  
 Lisansüstü

**Göreviniz:**  Doktor  Hemşire  İdari Personel  Diğer Sağlık Personeli

**Toplam mesleki deneyim süreniz:**  1 yıldan az  1-5 yıl  6-11 yıl  12-17  
 18 yıldan fazla

**Kaç yıldır bu sağlık kurumunda çalışmaktasınız:**  1 yıldan az  1-5 yıl  6-11  
yıl



## ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ

<b>Açıklama:</b> Aşağıda araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti ( X ) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
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 arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
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.					

## MANTAR YÖNETİM ÖLÇEĞİ

Boyutlar ve İfadeler	1	2	3	4	5
<b>Yetersiz Bilgi Paylaşımı</b>					
Üstüm (yöneticim) kurumla ilgili stratejik bilgileri benimle paylaşmaktan kaçınır.					
Üstüm (yöneticim) benimle ilgili bir karar alınacağında benimle bilgi paylaşmaz.					
Üstüm (yöneticim) bazı bilgilerin gizli kalması gerektiğini düşünür.					
Üstlerimle (yöneticilerimle) düzenli toplantılar yaparız. (R)					
Üstüm (yöneticim) beni her türlü konuda bilgilendirir. (R)					
Üstüm (yöneticim) benimle bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak görür.					
<b>Güç Kaybı Endişesi</b>					
Üstüm (yöneticim) sahip olduğu bilgileri kendisi için bir güç kaynağı olarak görür.					
Üstüm (yöneticim) bizlere karşı korku kültürü yaymaya çalışır.					
Üstüm (yöneticim) kurumda yaptığım iş ile ilgili başarı elde ettiğimde bunu takdir eder. (R)					
Üstüm (yöneticim) kariyerimde yükselme konusunda beni destekler. (R)					
Üstüm (yöneticim) kendimi geliştirmem için gerekli imkânları bana sunmaktan kaçınır.					
<b>Yetersiz İletişim</b>					
Üstüme (yöneticime) işlerle ilgili gerek duyduğum her an ulaşmam mümkündür. (R)					
Üstüm (yöneticim) tek taraflı bir iletişim sürecini benimser.					
Üstüm (yöneticim) yaptığım işlerle ilgili benden düzenli rapor ister. (R)					
Üstüm (yöneticim) bana ulaşırken tek bir iletişim kanalını (telefon, mail, ebys vb.) kullanır.					
<b>Katılımcı Yönetim Eksikliği</b>					
Üstüm (yöneticim) herhangi bir karar alınacağı zaman benim görüşlerimi önemsemez.					
Üstler (yöneticiler) tarafından verilen talimatları (görevler) sorgulamam istenmez.					
Üstüm (yöneticim) bana çeşitli yetki ve sorumluluklarını devretmekten kaçınır.					
Üstümün (yöneticimin) katılımcı yönetim tarzının benimsendiğine inanmıyorum.					