

- ARAŞTIRMA MAKALESİ -

## ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SINIZM ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE LİDER - ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ROLÜ<sup>1</sup>

Ahmet MUMCU<sup>2</sup> & Kubilay ÖZYER<sup>3</sup>

**Öz**

*Bu çalışmanın amacı örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma Tokat ili merkez ilçesi ve 4 büyük ilçesinde yer alan 319 banka personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizinde SPSS 25.0 ve AMOS 20.0 kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinden elde edilen bulgulara göre örgüt iklimi alt boyutlarından farkedilme ikliminin bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde, destek ikliminin duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde, örgütsel yapı ve bağlılık iklimlerinin tüm örgütsel sinizm boyutları üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aracı role sahip değişkenin modele dahil edilmesi ile tüm örgüt iklimi boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu, lider-üye etkileşiminin de bilişsel ve duygusal sinizmi negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki negatif yönlü anlamlı etkilerinde, lider-üye etkileşiminin kısmi ve tam aracılık rollerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modelinden elde edilen sonuçlara göre örgütte var olan pozitif iklim çalışanın lideri ile daha kolay ve olumlu etkileşim kurabilmesine olanak sağlamaktadır. Sağlanan lider-üye etkileşimi vasıtasıyla çalışanın algıladığı bilişsel ve duygusal sinizm dolaylı olarak azalmaktadır. Araştırma sonuçları ne-ticesinde uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt İklimi, Örgütsel Sinizm, Lider-Üye Etkileşimi.

**JEL Codes:** D23, M10, M12, M54.

**Başvuru:** 03.02.2020

**Kabul:** 21.07.2020

- 1 Bu çalışma 04.05.2018 tarihinde Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen “Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, Tokat/Türkiye, ahmet.mumcu@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6610-5073>
- 3 Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Tokat/Türkiye, kubilay.ozyer@gop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9654-7750>

## THE MEDIATOR EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL CLIMATE<sup>4</sup>

### *Abstract*

*The purpose of this study is to investigate the mediating role of leader-member exchange on the effects of organizational climate sub-dimensions on organizational cynicism dimensions. For this purpose, the research was carried out on 319 bank personnel in Tokat provincial central district and 4 big districts. In the analysis of the data obtained from the research, SPSS 25.0 and AMOS 20.0 were used. Structural equation modeling is used to test research hypotheses. According to the findings obtained from the structural equality model, it was found that recognition climate, support climate and commitment and structure climates -as organizational climate sub-dimensions- had negative effects on cognitive and behavioural cynicism, affective and behavioural cynicism and on all organizational cynicism dimensions respectively. By incorporating variables with mediating role into the model, it was found that all organizational climate dimensions had positive effect on leader-member exchange whereas leader-member interaction affected cognitive and affective cynicism negatively. According to these results, analysing the significant and negative effects of organizational climate sub-dimensions' on organizational cynicism dimensions, it was found that leader-member exchanges has partial and full mediatory roles. According to the results obtained from the research model, the positive climate (work atmosphere) in the organization allows the employee to interact with the leader more easily and positively. Through the leader-member exchange, the cognitive and affective cynicism perceived by the employee declines indirectly. As a result of the research, various proposals for practitioners and researchers were presented.*

**Key words:** *Organizational Climate, Organizational Cynicism, Leader-Member Exchange.*

**JEL Codes:** *D23, M10, M12, M54.*

Bu çalışma, 'Araştırma ve Yayın Etiğine' uygun olarak hazırlanmıştır.

### 1. GİRİŞ

Yoğun rekabet koşulları altında faaliyet gösteren günümüz işletmeleri bir taraftan hayatta kalmaya çalışırken diğer taraftan karlılık oranlarını artırarak büyüme ve gelişme arzusunda dırlar. Mevcut rekabet koşulları ve piyasa dinamikleri belirli ölçüde örgütleri gelişmeye, büyümeye mecbur bırakmaktadır. Bu noktada gelişen teknoloji, makineleşme ve beraberin-

---

4 The Extended English Summary is located below the Turkish article.

de getirdiği dijital imkanlara rağmen günümüzde özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hala en önemli sermayesi insan gücü yani beşeri sermayeleridir. Dolayısıyla mevcut rekabet koşulları altında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işletmelerin en yoğun müracaat edebileceği alan kendi personelidir. İşletmeler tarafından belirlenen performans kriterleri, agresif satış hedefleri vb. unsurlar personel tarafından gerçekleştirilmekte ve bu unsurların gerçekleşmesi adına personel yoğun baskılara maruz kalmaktadır. Bu durumun neticesinde işletmeler ciddi karlılık ve büyüme oranları yakalamaktadır. Bu araştırmanın alanı olan bankacılık sektörü özelinde konuya bakıldığında sektörün 2017 Eylül ayı itibari ile kar hacmi %26'lık bir artış sağlamış ve 46 milyar TL gibi yüksek bir rakama ulaşmıştır (TBB, 2017). Bu düzeylere oluşan sektörün personel bazında karlılık oranına bakıldığında; son 10 yılda aktif büyüklük noktasında Türkiye'deki en büyük 10 bankanın, çalışan başına düşen net karlarının 93.000 TL ile 327.000 TL arasında değiştiği görülmektedir. Bu bankaların çalışan başına düşen ortalama karlarına bakıldığında 193.000 TL gibi ciddi bir rakamla karşılaşmaktayız (TBB, 2016). Bu durum personelin sektörde aktif ve yoğun bir şekilde kullanıldığını göstermektedir.

Yaşanan bu rekabete bağlı olarak hedeflerine odaklanan işletmelerde yapısal aksaklıklar meydana gelebilmekte ve beşeri kaynağın istek ve ihtiyaçları ikinci plana atılabilmektedir. Örgütler uzun çalışma saatleri, ücret ve ödüllendirmede meydana gelen adaletsizlikler, iş yerinde yaşanan çatışmalar, terfi ve yükselme noktasında yaşanan problemler, etkin olmayan örgütsel yapı ve liderlik tarzı, aşırı rol yükü, rol belirsizliği ve çatışması, iş yeri görev tanımlamalarında yaşanan belirsizlikler, stres, amaç çatışması, örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik gibi problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. İfade edilen tüm bu unsurlar personelin örgütsel sinizm yaşamasına büyük ölçüde neden olabilmektedir (Eaton, 2000, Andersson, 1996).

Sinizm özellikle 2000'li yıllardan itibaren başta Amerika olmak üzere birçok batı toplumunda tartışılmaya başlanmıştır. Ülkemiz açısından kavramın yeni tartışıldığını söylemek mümkündür. Ülkemizde örgütsel sinizm kavramı üzerine yapılan ilk kapsamlı bilimsel çalışma Erdost vd. (2007) tarafından yapılmıştır. Kavram üzerine yazılan ilk ulusal tez çalışması Kalağan (2009)'a aittir. Örgütte sinik olan bir çalışan örgütünün bütünlükten yoksun olduğunu, dürüst ve samimi olmadığını, yönetim ve çalışanların bencil olduğunu hissetmektedir. Bu algıdan kaynaklanarak örgütüne karşı genel olarak küçümseyici, eleştirel ve aşağılayıcı bir tavır ve davranış geliştirmektedir (Abraham, 2000). Hem birey hem de örgüt açısından son derece negatif etkileri bulunan kavram örgütler açısından son derece dikkat edilmesi gereken bir konumda yer almaktadır. Sinizm ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda kavramın hem bir kişilik özelliği hem de bir duygu tanımlaması olduğu belirtilmiştir. Son dönemde yapılan çalışmalarda ise araştırmacılar örgütsel sinizmin çalışanların genel tutum ve kişilik (karakter) özelliklerinden farklı olarak örgüt politikaları ve uygulamalarına yönelik bir tepki olarak da anlaşılması gerektiğini belirtmektedirler (FitzGerald, 2002:1)

Bu bağlamda örgütsel uygulamalar, düzenlemeler ve işletme politikalarında gerçekleşen aksaklık ve problemler bize örgüt iklimini işaret etmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların iş ortamında meydana gelen olaylara ve birtakım faktörlere ilişkin algılarını ifade eden geniş kapsamlı bir kavram olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Karacabey, 2007: 182). Ayrıca örgüt iklimi çalışanların davranışlarını etkileyen örgütün yönetim şekli, örgüt politikaları ve genel prosedürler gibi çeşitli faktörlerin bir sonucu olarak doğmaktadır (Karadağ vd., 2008:64). Verimlilik esasını benimsemiş ve iyi organize olmuş bir örgütsel yapı, örgütte çalışanların hem kendi aralarında hem de yönetim kademesi ile kurduğu destek ilişkisi, iyi çalışan personelin fark edildiği adil ve objektif kriterlere göre belirlenmiş teşvik, terfi ve ödüllendirme sistemi, hem kendi hem de iş arkadaşlarının çalışmaktan dolayı gurur duyduğu ve personelin kendini iyi çalışan bir takımın üyesi gibi hissettiği bir örgüt, çalışanların sorumluluk alabildiği ve yönetim tarafından alınan kararlara dahil olabildiği katılımcı bir yönetim anlayışı vb. sayılan tüm bu unsurlar örgütsel sinizmin büyük ölçüde azalmasına neden olabilecektir. Bu tespitler ışığında örgütsel yapı, farkedilme, destek, bağlılık, sorumluluk, standartlar yönüyle çalışanlarına pozitif bir (iş atmosferi) iklimi sunan bir örgütte, örgütsel sinizmin büyük ölçüde azalacağı öngörülebilir. Bu ifadelerden yola çıkarak çalışmada öncelikle örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Öngörülen bu örgüt iklimi ve örgütsel sinizm ilişkisine aracılık edecek çeşitli örgütsel değişkenler bulunmaktadır. Çalışmanın aracı değişkeni olarak kurgulanan lider-üye etkileşimi, çalışanın hissettiği iş atmosferi ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel sinizm algısındaki ters yönlü ilişkiyi kendi lehine dönüştürebileceği bir yol olduğu varsayımıyla kurgulanmıştır. Diğer bir ifadeyle iklim-sinizm ilişkisi içinde çalışan algıladığı iş atmosferine bağlı olarak bireysel çıkarlarını maksimize etme gayreti içinde olabilecektir. Çalışanın örgütünde belirli güç ve yetkiyi elinde bulunduran lider ya da yönetici ile olumlu ve yüksek düzeyde bir etkileşim kurmak vasıtasıyla bu durumu sağlayabilecektir. Lider-üye etkileşim teorisi geleneksel liderlik teorilerinin aksine liderin tüm astlarına aynı tarzda ilgilenemediğini ve her alt grupla farklı türlerde ilişki ve etkileşim geliştirdiğini öne sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Liderle yüksek düzeyde etkileşim sağlayan üyelerin oluşturduğu grup iç grup (in group) olarak adlandırılırken, liderle düşük düzeyde etkileşim sağlayan ve liderin uzağında olan üyelerin oluşturduğu grup dış grup (out group) olarak adlandırılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Bu noktada çatışma ortamından uzak pozitif bir iş atmosferi, çalışanların lideri ile yüksek düzeyde olumlu etkileşim kurmasına olanak sağlayacaktır (Cogliser ve Schriesheim, 2000: 491). Lideri ile yüksek düzeyde etkileşim sağlayan çalışanın elde ettiği pozitif örgütsel çıktılarla örgütsel sinizmin negatif yönde etkilenebileceği ve azalabileceği öngörülmektedir.

Çalışmada ifade edilen tüm bu önermeler ve kavramlar arası ilişkileri ortaya koyan araştırmalar temelinde lider-üye etkileşiminin örgüt iklimi ve örgütsel sinizm ilişkisinde, aracı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın araştırma modeli, örgütsel değişkenler arası bu ilişki ve etkileri tespit etmek amacıyla kurgulanmıştır.

## 1.1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1.1. Örgüt İklimi

Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini, çalışma ortamının sahip olduğu ölçülebilir özellikler kümesi olarak tanımlamışlardır. Bu özellikler, örgütte yer alan çalışanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanabilmekte ve çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyebilmektedir. Koys ve Decottis (1991:266), örgüt iklimini “deneysel tabanlı, çok boyutlu, örgüt üyeleri tarafından yaygın olarak paylaşılan ve devamlı niteliğe sahip bir olgu” olarak tanımlamışlardır. Stringer (2001) “Liderlik ve Örgüt iklimi” adlı çalışmasında Litwin ve Stringer (1968)’a ait örgüt iklimi ölçeğini geliştirmiş ve örgüt ikliminin 6 boyut ve 24 ifade ile ölçülebileceğini ortaya koymuştur. Belirlenen bu boyutlar; örgütsel yapı, standartlar, sorumluluk, fark edilme, destek ve bağlılıktır. Bu çalışmada Stringer (2001) tarafından geliştirilen bu örgüt iklimi boyutlandırması kullanılmıştır. Belirlenen bu boyutlara ilişkin kısa açıklamalar sırasıyla yapılacaktır.

- Örgütsel Yapı: Örgütte çalışanların iyi organize olduklarını, rolleri ve sorumlulukları hakkında açık ve net tanımlamalara sahip olduklarını yansıtmaktadır.
- Standartlar: Standartlar, çalışanın iş performansını geliştirmesi noktasında üzerinde baskı hissetmesidir. Yüksek standarta sahip bir işi başardığında çalışanın gururlanmasını sağlamaktır.
- Sorumluluk: Çalışanın “kendi işinin patronu” olabildiğini ve aldığı kararlar üzerinde çift kontrol mekanizmasının bulunmadığını hissetmesidir.
- Farkedilme: Olumlu farkedilme algısı, çalışanın işini iyi yaptığında yönetim tarafından fark edileceğini ve bunun karşılığında ödüllendirileceğini göstermektedir.
- Destek: Destek iklimi, güven hissinin ve karşılıklı destek ilişkisinin örgütte baskın bir şekilde hissedilmesi ile oluşur.
- Bağlılık: Çalışanın örgütüne bağlı olmaktan duyduğu gurur ile örgütün amaçlarına karşı hissettiği bağlılık derecesini yansıtır.

### 1.1.2. Lider-Üye Etkileşimi

Geleneksel liderlik teorileri olarak adlandırılan özellikler, davranışsal ve durumsallık liderlik teorilerinin (Koçel, 2007) eksik bıraktığı bir alanda lider-üye etkileşim teorisinin liderlik konusuna önemli katkılarda bulunduğu bilinmektedir. Geleneksel liderlik teorilerine ilişkin araştırmalarda araştırma birimi lider veya üye ifade edilmektedir. Lider- üye etkileşim teorisinde ise araştırma konusu lider ile üyesi arasındaki etkileşimdir. Bu yönüyle teori geleneksel liderlik teorilerinin eksik bıraktığı etkileşim sürecini ele almakta ve bu sürecin sağladığı farklılaşmanın sonuçları üzerinde durmaktadır (Baş vd, 2010:1014). Aynı zamanda geleneksel liderlik teorileri liderin tüm astlarına aynı davranış tarzı ile davrandığını iddia etmektedir (Li-

den ve Graen, 1980: 451). Bu durumun aksine lider-üye etkileşim teorisi liderin tüm astlarına aynı tarzda davranmadığını ve her alt grupla farklı türlerde ilişki ve etkileşim geliştirdiğini öne sürmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Dienesch ve Liden (1986:624) lider-üye etkileşiminin tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu bir yapıya mı sahip olduğuna ilişkin tartışmayı ortaya koyan ilk araştırmacılarıdır. Dienesch ve Liden (1986) çalışmasında lider-üye etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ve oluşan bu 3 boyutun “katkı”, “sadakat” ve “etki” olarak tanımlandığını belirtmişlerdir. Çok boyutlu ölçümü temelinde kavram, araştırmacılar tarafından iki teoriye dayandırılmaktadır. Bu teoriler daha önce açıklanan rol teorisi ve sosyal değişim teorisidir. Yapılan bu çalışmanın öncülüğünde birçok araştırmacı lider-üye etkileşiminin çoklu boyutluluğu üzerine kendi araştırmalarını gerçekleştirmiş ve yeni ölçekler meydana getirmişlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:236). Bu araştırmacıların biri olan Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden (1986) tarafından geliştirilen lider-üye etkileşimi boyutlandırmasına “profesyonel saygı” boyutunu ekleyerek kavramı 4 boyutlu bir yapıya kavuşturmuştur. Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş ve mevcut lider-üye etkileşiminin araştırmalarında sıklıkla kullanılan bir ölçme aracı olmuştur (Alparslan ve Oktar, 2015). Bu araştırmada da kullanılmış olan bu ölçek ve boyutlandırma doğrultusunda lider-üye etkileşimi kavramı “katkı”, “sadakat”, “etki” ve “profesyonel saygı” olmak üzere 4 boyutlu yapısı ile ele alınmıştır.

### 1.1.3. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm örgütlerde var olan belirli bir objeye yöneltiler veya birden çok obje ile genelleştirilebilir. Dolayısıyla, sinizmi hem genel hem de özgül bir tutum olarak tanımlamak mümkündür (Andersson ve Bateman, 1997:450). Bu açıdan inançlar, tutumlar ve davranışlar topluluğu olan sinizm topluluk ve kurumları, işi, şirket yöneticilerini, büyük işletmeleri ve örgütsel değişim çabaları da dahil olmak üzere kişisel özellik temelli ya da spesifik olarak çeşitli birimler üzerinde oluşabilir (Abraham, 2000:270). Turner ve Valentino (2001) sinizmin şüpheliğin daha güçlü bir formu olduğunu ifade etmişlerdir. Şüpheliğin dürüstlüğü sorguladığı yerde, sinizmin kişi ve örgüte yönelik inancı sorguladığını ileri sürmüşlerdir. Örgütsel sinizme dair boyutlandırma literatürde en çok kabul gören tanımlardan biri olan Dean vd. (1998) tarafından yapılan tanımlama temelinde oluşturulmuştur. Bu tanıma göre örgütsel sinizm üç boyutlu bir kavram olup kişinin çalıştığı örgüte karşı sahip olduğu olumsuz üç tutumu ifade etmektedir.

Bu boyutlar (Dean vd., 1998: 345):

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair bir inanç
- Örgüte yönelik olumsuz duygu
- Bu inanç ve duygularla tutarlı biçimde örgüte karşı küçümseme eğilimine ve eleştirel davranışlara sahip olmak olarak belirlenmiştir.

İnanç, duygu ve davranış çerçevesinde belirlenen sinizm boyutlandırmasına paralel bir yaklaşımla Brandes (1997) örgütsel sinizmi, üç bileşenden meydana gelen ve örgüte yönelik olarak oluşan olumsuz bir tutum olduğunu ifade etmektedir. Bu bileşenleri sırasıyla bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm olarak belirtmiştir.

#### 1.1.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Literatür Taraması

Khan (2006) çalışmasında örgütsel sinizm kavramını çalışan sinizmi olarak tanımlamıştır. Çalışan sinizmi ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, işletme sinizminin temel sebeplerinden birinin olumsuz örgüt iklimi olduğunu belirtmiştir. Özden (2013) tarafından resmi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerine yapılan bir araştırmada örgüt iklimi ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre yönetsel tutum ve samimiyet örgüt iklimi boyutları bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm boyutları ile negatif yönlü anlamlı ilişki içerisinde iken engelleme örgüt iklimi boyutunun sinizm boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Torun (2016:83) örgütsel sinizm kavramının öncülleri arasında olumsuz örgüt iklimi, güç dağılımındaki adaletsizlik, rekabet sisteminden yoksun ücret sistemleri, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü, çalışma sürelerindeki aşırı uzama, iş güvencesizliği, küçülme, yönetim kademelerinin azaltılması vb. değişkenlerin yer aldığını belirtmektedir.

Örgüt iklimi ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilere bakıldığında ise Scot ve Bruce (1994) bir çalışma grubunun inovasyona desteği üzerine yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşiminin örgüt iklimi ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Kozlowski ve Doherty (1989) araştırmalarında lider-üye etkileşimi ile örgüt ikliminin boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmada lider-üye etkileşimi kalitesi yüksek olan bireylerin örgüt iklimi algısının lider-üye etkileşim kalitesi düşük düzeyde olan bireylere göre daha olumlu olduğunu ifade etmişlerdir. Cogliser ve Schriesheim (2000: 491) örgüt iklimi boyutlarının lider-üye etkileşim ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada örgüt ikliminin güven, açıklık, iş birliği ve karar vermede anlaşma gibi grup davranışı üzerindeki etkisinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu tarz bir çalışma ortamı örgüt içinde ilişki kurulmasını kolaylaştırarak, yüksek kalitede ilişki kurma arayışının psikolojik maliyetini azaltacaktır. Bu da örgüte yeni katılan bir astın bağlı olduğu üstü ile başlangıç ilişkisini olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum lider-üye etkileşim ilişkisinin rol yapma sürecini kolaylaştıracaktır. Hofmann vd. (2013) yaptıkları araştırmada örgüt kültürü, örgütün değer yargıları, normları ve örgüt ikliminin lider-üye etkileşiminin yönünü belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkilere bakıldığında, Davis ve Gardner (2004) doğruluk, dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi temel ilkelerden uzaklaşan davranışların sergilendiği örgütlerde lider-üye etkileşiminin düşük seviyelerde gerçekleştiğini ve bu durumunda örgütsel sinizmin gerçekleşmesine neden olduğunu belirtmişlerdir. Kanbur ve Kanbur (2015:211) tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizmi,

bilişsel duygusal ve davranışsal olmak üzere her üç örgütsel sinizm boyutunda negatif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Çetin ve Kaptangil (2016) tarafından yapılan araştırmada lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm ile her üç boyutta da negatif yönlü ilişki içinde oldukları tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin bilişsel ve duygusal sinizm üzerinde anlamlı negatif yönlü etkileri tespit edilmişken, davranışsal sinizm üzerinde kısmi düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde yer alan çalışanlar için önemli bir etken olan örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisini belirlemek ve lider-üye etkileşim düzeyinin bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır. Alan yazınında araştırma değişkenlerine ait literatür tarandığında örgüt iklimi ve örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül çalışma sınırlı sayıdadır. Bu çalışmalar da belirli düzeyde eğitim örgütleri üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada araştırma özel sektörde faaliyet gösteren, belirli performans kriterlerine sahip kâr amacı güden özel ve kamu bankaları üzerinde gerçekleştirilecektir. Örgütsel sinizm, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, tükenmişlik, işe yabancılaşma, işten ayrılma niyeti gibi örgütler açısından önemli örgütsel çıktıları olan kavramlar üzerinde etkilere sahiptir (Chiaburu vd., 2013). Örgütler açısından bu denli öneme haiz olan kavramın öncüllerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalara bakıldığında literatür örgütsel adalet, algılanan örgütsel politika, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel destek etrafında yoğunlaşmış ve kurgulanmıştır. Bu kavramlardan farklı olarak işletme çalışanları ve sahipleri açısından önemli bir ölçüt olan örgüt ikliminin (örgüt yapısı, destek, bağlılık, sorumluluk, fark edilme ve standartlar) boyut düzeyinde ele alınarak örgütsel sinizm üzerindeki etkisi bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm boyutları ile incelenecektir. Örgüt iklimi ile ilişkisel olarak benzerlikleri olan örgüt kültürünün, örgütsel sinizm arasındaki ilişki birçok çalışmada ele alınmıştır (Balay vd., 2013; Gün, 2016; Görmen, 2017). Örgüt iklimi, statik (durağan) bir yapıya sahip olan örgüt kültüründen farklı olarak daha dinamik bir yapıya sahiptir. Örgüt kültürü, örgütlerde yıllar içinde oluşan kahramanlar, simgeler, törenler, semboller, örf, dil ve normlardan oluşmaktadır. Bu ve benzeri hususların bir işletmede meydana gelmesi belirli bir tarihsel sürece dayanmaktadır. Günümüz işletmelerine bakıldığında ise birçoğunun kuruluşlarından sonraki 5 yıl içinde kapandığı tespit edilmiştir (Capital, Online Ocak Sayısı, 2010; ATO, 2005). Bu tespit Türk işletmelerinin belirli bir kültürel yapı oluşturmayacak kadar kısa ömürlü olabildiğini göstermektedir. Buna karşın örgüt iklimi örgütsel yapı, farkedilme, destek, standartlar, sorumluluk ve bağlılık gibi ölçülebilen ve daha hızlı ve kolay müdahale edilebilecek dinamiklere sahiptir. Bu açıdan yürütülecek bu araştırma makalesi sonucunda elde edilen bulguların hem uygulayıcılara, hem de araştırmacılara ve bundan sonraki yapılacak

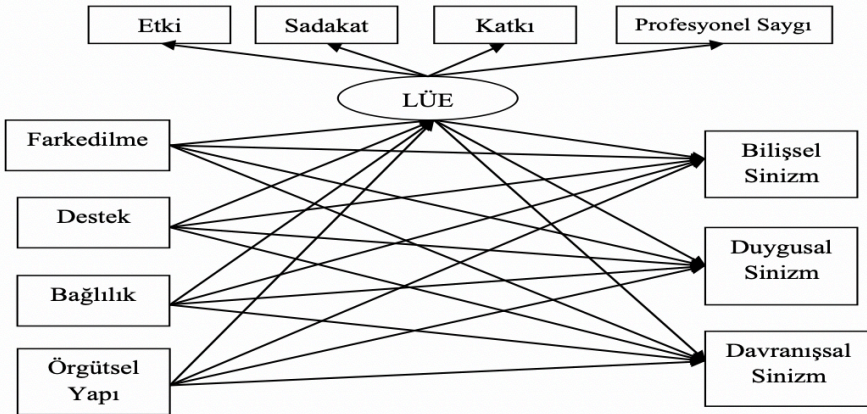


çalışmalara bir girizgah olması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. İklim ve sinizm arasında öngörülen bu ilişki düzeyinde lider-üye etkileşimi etkiye sahip olup olmadığının literatürde daha önce hiç araştırılmamış olmasının konuya farklı bir bakış açısı sağlaması ile ilgili literatüre katkıda bulunacağı öngörülmektedir.

## 2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma amacı ve kavramlar arası ilişki ve etkileri ortaya koyan nicel ve nitel çalışmalardan elde edilen veriler ışığında araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir. Araştırma modelinde örgüt iklimi ve örgütsel sinizm boyut düzeyine indirgenmiştir. Örgüt iklimi boyutları olan fark edilme, destek, bağlılık, örgütsel yapı ile örgütsel sinizm boyutları olan bilişsel sinizm, duygusal sinizm ve davranışsal sinizm gözlemlenen değişkenler olarak modelde kurgulanmıştır. Birbirinden çok farklı eğilimleri ölçen destek, fark edilme, örgütsel yapı ve bağlılık gibi her bir örgüt iklimi boyutunun çalışan algıları üzerindeki etkisinin ayrı ayrı tespit edilmesi gerekmektedir. Sinizmin örgütte hangi boyutta ve ne düzeyde gerçekleştiğinin tespit edilmesinin araştırma sonuçlarına katkı sağlayacağı ve araştırmaya derinlik kazandıracığı düşünülmektedir. Modelde aracı değişken konumunda yer alan lider-üye etkileşimi doğrulayıcı faktör analizi sonucunda geçerlilikleri tespit edildikten sonra ikincil seviye faktörler vasıtasıyla genel boyut düzeyinde ve gizil değişkenler olarak araştırma modelinde yer almıştır. Bu durum araştırma modelinde oluşacak karışıklığı en aza indirgeyerek test edilebilecek sade, anlaşılabilir bir modelin ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Belirlenen araştırma modeli çerçevesinde test edilecek hipotezler aşağıda sırasıyla verilmiştir.

H1: Farkedilme ikliminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H2: Destek ikliminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H3: Örgütsel yapı ikliminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H4: Bağlılık ikliminin örgütsel sinizm alt boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H5: Örgüt iklimi alt boyutlarının (farkedilme, destek, örgütsel yapı, bağlılık) lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H6: Lider-üye etkileşiminin örgütsel sinizm boyutları (bilişsel sinizm, duygusal sinizm, davranışsal sinizm) üzerinde negatif yönlü etkisi vardır.

H7: Örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

### 2.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Tokat ili merkez ilçesi ve 11 ilçesinde faaliyette bulunan 59 banka şubesindeki toplam 645 banka personelinden oluşmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2017). Araştırma örneğine toplam nüfusu 60.000'den fazla ve şube sayısı 7 üzerinde olan Tokat ili merkez ilçesi ve ilçelerinde yer alan banka şubelerine ait personeller dahil edilmiştir. Belirtilen şube ve personel sayıları göz önünde bulundurulduğunda hedeflenen araştırma örneği evrenin %86'sını temsil etmektedir. Araştırmada kolayda örnekleme yoluyla belirlenen merkez ilçe ve 4 ilçedeki tüm bankalarda çalışan 420 personele anket uygulaması yapılabilmektedir. Dağıtılan 420 anket formundan 364'ünden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen anketlerde eksiklikleri bulunan 65 anket analizden çıkarılmış ve 319 anket ile araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan banka personelinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmaktadır.

Bu çalışmada araştırma evreni olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. Bankacılık sektörünün araştırma evreni olarak seçilmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Öncelikle sektörün Türkiye ekonomisinde önemli bir konumu ve karlılığı vardır. Sektör Türkiye ekonomisinin başat sektörleri arasındaki yerini uzun yıllardır korumaktadır. Ayrıca araştırma da kurulacak olan model ve örgütsel değişkenlerin sektörde anlamlı karşılığını bulabileceği düşünülmektedir. Ülke ekonomisinin gelişimi açısından önemli bir alan olan ve finansal sektörün temelini oluşturan bankacılık sektörü her geçen gün artan kredi hacmi ve müşteri sayısı ile ülkemizin en karlı sektörlerinden biri olmaya devam etmektedir. Bu yüksek karlılık oranı bankalar arasında oluşan büyük bir rekabet ortamını beraberinde getirmektedir. Sektörde yaşanan acıma-

**Tablo 1: Araştırmaya Katılan Banka Personelinin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

		Frekans	%			Frekans	%
Cinsiyet	Erkek	176	55,2	Medeni Durum	Evli	213	66,7
	Kadın	143	44,8		Bekar	106	33,3
Yaş	20-25	27	8,5	Sektör	Kamu	110	34,5
	26-30	124	38,9		Özel	209	65,5
	31-35	90	28,2	Eğitim	Lise	24	7,5
	36-40	44	13,8		Ön Lisans	43	13,5
	41 ve üzeri	34	10,7		Lisans ve Lisans üstü	252	79
Çalışma Süresi	0-5 yıl	156	48,9	Kurumdaki Pozisyonu	Gişe Pozisyonu	126	39,5
	6-10 yıl	97	30,4		Yetkili ve Yetkili Yardımcısı	107	33,5
	11 yıldan fazla	66	20,7		Yönetici	86	27

sız rekabet ortamı, bankaların elinde bulundurduğu kaynakları en etkin biçimde kullanma yönünde yöneticileri zorlamaktadır (Ecer, 2013:172). Yaşanan bu büyük rekabet, marjinal sayıda müşteriye yönelmeyi gerektirmektedir. Kârlılığını maksimize etmeye çalışan bankalar agresif satış hedefleri belirlemekte, pazarlamaya ağırlık vererek ürün çeşitliliğini (kredi kartı, bireysel ve ticari kredi çeşitleri) arttırarak en kârlı bankacılık anlayışını benimsemektedirler (Güney & Mandacı, 2009:88; Solmaz & Uçma, 2010:98). Az çalışan, çok iş ve yüksek karlılık düşüncesi ile çalışan sektördeki bankalarda bu ve benzeri durumlar personelin iş yükünü arttırmakta ve personelin üzerinde ciddi düzeyde baskı oluşturmaktadır. Bu ve benzeri hususların tümünün çalışanın örgütüne karşı bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutta sinik davranışlar geliştirmesine sebep olabileceği düşünülmektedir. Yaşanan tüm bu olumsuzluklar olumlu bir iş atmosferi (örgüt iklimi) ile belirli düzeyde azaltılabilir. Örgüt yapısının çalışanların iş yükünü kolaylaştıracak ve verimliliği sağlayacak şekilde kurgulanması, yoğun iş temposu altında çalışanın arkadaşlık ilişkisi geliştirdiği bir ekibin içinde ihtiyaç duyduğu anda destek alabileceğini hissetmesi, kurumsal bağlılığın çalışanlar tarafından ortak bir şekilde hissedilmesi vb. örgüt iklimine ait ölçütler sektör çalışanı açısından önem arz etmektedir. Diğer yönden ise kurum içindeki terfilerde ve performans puanlamalarında karar verici konumunda yer alan şube müdürü önemli bir yere sahiptir. Şube müdürü elinde bulundurduğu performans değerlendirme, terfi görüşü vb. yetkilerle şubelerde önemli yetkilere sahip bir yönetici pozisyonunda yer almaktadır. Bu açıdan banka personeli ile müdür arasında kurulan olumlu ve yakın etkileşim çalışanın kritik pozitif örgütsel çıktılar (terfi, performans puanlaması vb.) elde etmesini sağlayabilecektir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı araştırma değiş-

kenleri ve kurulacak araştırma modelinin sektör personeli açısından anlamlı bir karşılığının olacağı öngörülmektedir.

## 2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma yüz-yüze anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma anketinde 5'li Likert derecelendirmesi kullanılmıştır. Anket formunda örgüt iklimi, örgütsel sinizm, lider-üye etkileşimi ölçekleri kullanılmıştır. Bu bölümde araştırma ölçeklerine ilişkin gerekli bilgilere, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

**Örgüt İklimi Ölçeği:** Araştırmada Stringer (2001) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeği kullanılmıştır. Stringer (2001) tarafından geliştirilen bu ölçek alan yazınında en sık kullanılan Litwin ve Stringer (1968) tarafından geliştirilen örgüt iklimi ölçeğinin revize edilmiş versiyonudur. Stringer (2001) tarafından geliştirilen bu ölçek 6 boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar örgütsel yapı, sorumluluk, fark edilme, destek, standartlar ve bağlılık olarak belirlenmiştir. Ölçeğe ait her bir boyut 4 ifade ile ölçülmektedir. Stringer (2001) tarafından geliştirilen ölçek ülkemizde ilk defa Hocaniyazov (2008) tarafından yürütülen tez çalışmasında Türkçe çevirisi yapılarak kullanılmış ve yapılan bu çeviri Ergülen (2011) tarafından da kullanılmıştır. Yılmaz (2010) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ölçek çevirisi, Litwin ve Stringer (1968)'a ait örgüt iklimi ölçeğinin çevirisini yapan Nilgün Kalfazade Birim tarafından yapılmış ve alandaki bir grup profesör tarafından kontrolü yapılarak doğrulanmıştır. Bu çeviri de birçok örgüt iklimi araştırmasında kullanılmıştır (Tunçay, 2013; Sönmez, 2014). Bu araştırmada, yapılan her iki çeviri de dikkate alınarak ve ölçeğin uygulanacağı bankacılık sektörü de göz önünde bulundurularak gerekli düzeltmeler yapılmış ve araştırma ölçeğine son hali verilmiştir. Örgüt iklimine ilişkin yapılan ikincil düzey çoklu doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin 6 faktörlü orijinal yapısından farklı olarak 4 faktörlü bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Ölçekte “sorumluluk” alt boyutuna ait 4 ifade ve “standartlar” alt boyutuna ait 4 ifade olmak üzere toplam 8 ifade analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bu alt boyutlara ait ifadelerin cevaplayıcılar tarafından tam olarak anlaşılmadığı buna bağlı olarak ifadelerle ait faktör yüklerinin yeterli düzeye ulaşmadığı tespit edilmiştir. Bu boyutların örgüt ikliminde tam olarak neyi ölçtüğüne ilişkin ifadelerle bakıldığında Stringer (2001) sorumluluk boyutunu inovasyon temelinde açıklayarak çalışanın kendi işinin patronu olabilme hissini algılaması olarak tanımlamıştır. Bankacılık sektörü taşra şubeleri bazında yapısı itibari ile personeline insiyatif kullandırmanın aksine sistemsel olarak her zaman katı ve kontrolcü bir yapıya sahiptir. Bu durum personel tarafından örgüt yapısından kaynaklanan genelleştirilmiş ve kabullenilmiş algısal bir durum olarak görülebilir. Bir diğer boyut olan standartlar boyutu ise çalışanın performansını geliştirmesi noktasında baskı hissetmesi ve bunun da doğal bir sonucu olarak iyi bir iş ortaya koyduğunu algılamasıdır. Bu durum çalışana iş performansını sürekli geliştirmesi için çeşitli yollar aramak zorunda bırakılmaktadır.

Standartlar boyutuna ait ifadeler ise yoğun ve iş yükü çok olan sektör personeli tarafından bu yönüyle algılanmamıştır. Örneğin “Yönetimimiz işlerin her zaman daha iyi yapılabilceğini düşünür” ifadesinin kimi personelde olumsuz bir durumu kimi personelde ise olumlu bir durumu çağrıştırdığı düşünülmektedir. Ayrıca sorumluluk ve standartlar boyutuna ait ifadelerin cevaplayıcıların bir kısmı tarafından örgütsel yapının bir parçası olarak düşünüldüğü ve cevaplayıcılar tarafından bu şekilde algılandığı söylenebilir. Stringer (2001) örgütsel yapı boyutunda görev tanımlarının netliği ve buna bağlı oluşan sorumlulukları da ölçmektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısına ilişkin istatistiksel verilerin  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde ( $\chi^2/df$ : 1.829, RMSEA: 0,051, NFI: 0,934, CFI: 0,969, GFI: 0,934) kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Yapılan geçerlilik analizinden sonra ölçek ve ölçeğe ait boyutlar “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayısı analizi uygulanarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçek ve boyutlarına ilişkin “Cronbach Alfa” katsayıları Farkedilme: 0,906, Destek: 0,901 Örgütsel Yapı: 0,886, Bağlılık: 0,908 olarak tespit edilmiştir.

**Örgütsel Sinizm Ölçeği:** Araştırmada örgütsel sinizmi ölçmek amacıyla Brandes, Dharwadker ve Dean (1999) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş 14 ifadelik örgütsel sinizm ölçeğinin revize edilmiş halidir. Ölçek sinizm araştırmaları konusunda sıklıkla müracaat edilen bir ölçme aracı olarak kabul görmektedir. Karacaoğlu ve İnce (2012) yaptıkları geçerleme çalışması sonucunda ölçeğin Türk örneklem yapısında da güçlü ve yeterli bir ölçüm aracı olduğuna işaret eder nitelikte bulgulara ulaşmıştır. Ölçeğin Türk örnekleminde ve farklı sektörlerde 3 boyutlu orijinal yapısına uyum gösterdiği görülmüştür. Bu çalışma kapsamında örgütsel sinizm ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İkincil düzey çok faktörlü model ölçümü esas alınarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin orijinal yapısında var olan üç faktörlü yapısına uygun bir şekilde dağıldığı tespit edilmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde  $\chi^2/df$ : 2.065, RMSEA: 0,058, NFI: 0,960, CFI: 0,979, GFI: 0,946 olarak tespit edilmiştir. Ölçek boyutlarına ait “Cronbach Alfa” katsayıları Bilişsel Sinizm: 0,896, Duyusal Sinizm: 0,961, Davranışsal Sinizm: 0,876 olarak tespit edilmiştir.

**Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:** Araştırmada lider-üye etkileşiminin ölçümü için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen LMX-MDM (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) adlı ölçek kullanılmıştır. Liden ve Maslyn (1998) lider-üye etkileşim teorisi kapsamında Dienesch ve Liden (1986)’a ait (etki, sadakat, katkı) 3’lü boyutlandırmaya profesyonel saygı boyutunu kazandırarak 4 boyutlu bir ölçek oluşturmuştur. Çalışmasında her bir boyutu ölçmeye yönelik 3 sorudan oluşan toplamda 12 ifadeli bir ölçek meydana gelmiştir. Baş, Keskin ve Mert (2010) tarafından yapılan çalışmada Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçedeki geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiş ve yapılan analizler sonucunda çok boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin yüksek düzeyde geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşimine ilişkin yapılan ikincil düzey çoklu

doğrulatoryı faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 faktörlü orijinal yapısına uygun bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan doğrulatoryı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeks değerlerine ait istatistiksel veriler  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde  $\chi^2/df$ : 2.104, RMSEA: 0,059, NFI: 0,951, CFI: 0,974, GFI: 0,951 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin “Cronbach Alfa” iç tutarlık katsayıları Etki: 0,872, Sadakat: 0,693, Katkı: 0,800, Profesyonel Saygı: 0,906 olarak belirlenmiştir.

## 2.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde IBM SPSS 22.0 ve AMOS 20.0 paket programları kullanılmıştır. Araştırmada verileri analiz etmek amacıyla SPSS paket programı kullanılarak tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma modelinde tahmin edilen etkilerin belirlenmesi ve ölçeklerin geçerlilik analizlerini yapmak amacıyla AMOS yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla doğrulatoryı faktör analizi, yapısal regresyon (yol analizi) ve aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

## 3. BULGULAR

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli kuramsal olarak kurgulanmış ve bu kurgu doğrultusunda oluşturulan Şekil 2’deki model test edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak yapılacak yapısal eşitlik modellemesinde 3 aşamalı bir yol izlenmiştir. İlk olarak modelin test edilmesi daha sonra gerekli iyileştirmelerin yapılmasıdır. Son olarak (p) anlamlılık değeri en yüksekte başlayarak anlamsız yolların modelden tek tek çıkarılması ile modelin tekrar tekrar analiz edilmesidir. Bu durumun tek tek yapılmasının nedeni çıkarılacak her bir ilişkiye bağlı olarak modelde yer alan diğer ilişkilerinin bundan etkilenebilme olasılığıdır. Bu işlem modelde anlamsız ( $p > 0,05$ ) tüm yollar çıkarılana yani diğer bir ifadeyle tüm yollar anlamlı hale gelene kadar devam etmektedir. Araştırmanın ana amaçlarından biri lider-üye etkileşiminin aracılık etkisine sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Bu durumun tespitine ilişkin olarak aracılık analizi yapılmıştır. Aracılık etkisinin tespit edilmesinde de yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Aracılık analizinde de yapısal eşitlik modelinin kullanılmasının nedeni yol analizinde de ifade edildiği gibi ölçüm ve artıksal hataları analize dahil ederek modelin daha güçlü bir altyapı sunmasıdır (Meydan ve Şeşen, 2011).

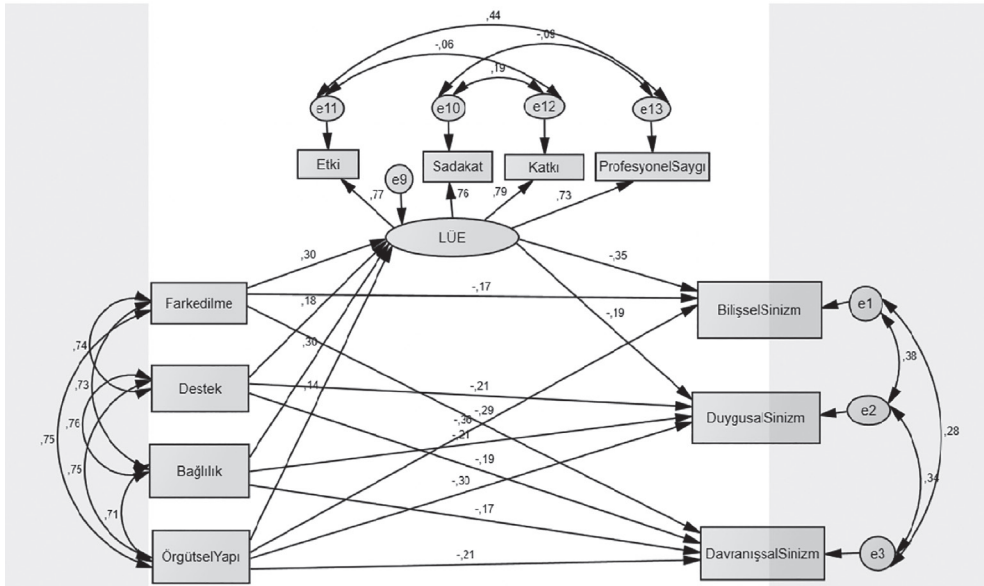
Aracılık analizi ile ilgili olarak araştırma modelinin testinden önce modelin dışsal ve içsel değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişkilere yapısal eşitlik modeli yol analizi vasıtasıyla bakılmıştır. Bu durumda araştırma modelinde aracı değişkenlerin modele dahil olması sonucunda anlamsız hale gelen bir ilişkinin dışsal ve içsel değişkenler arasında var olup olmadığının öncelikli olarak test edilmesinin verilerin doğru yorumlanması açısından önemli

olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan araştırmanın bağımsız değişkeni örgüt iklimi boyutları ile bağımlı değişkeni olan örgütsel sinizm boyutları arasındaki ilişkiye yapısal eşitlik modeli vasıtasıyla bakılmıştır.

Araştırmamızda örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı etkiye sahip olup olmadığına dair tespitleri yapmak amacıyla araştırma modeli kurgulanmıştır. Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisinden geçerliliği için var olması gereken ön koşullar temelinde araştırma modeli kurgulanmadan bağımsız değişkenin (örgüt iklimi boyutları) bağımlı değişken (örgütsel sinizm boyutları) üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Gözlemlenen değişkenler metoduyla kurulan yapısal eşitlik modeli sonucunda modelin ( $p < 0,001$ ) anlamlılık düzeyinde iyi uyum değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir ( $\chi^2/df$ : 2,547; RMSEA: 0,07; NFI: ,997; CFI: ,998; GFI: ,995). Kurulan yapısal eşitlik modelinde farkedilme ikliminin duygusal sinizm üzerinde, destek ikliminin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etki tespit edilememiştir. Diğer tüm yollar negatif yönlü ve anlamlı etkilere sahiptir. Bu işlemten sonra modele, aracı değişken konumunda olan lider-üye etkileşimi dahil edilmiştir.

Bu açıklamalar temelinde belirlenen araştırma modeli yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Öncelikle modelde gerekli ve teorik olarak anlamlı modifikasyonların yapılmıştır. Daha sonra anlamsız yolların modelden birer birer çıkarılması ve tekrarlanan analizler sonucunda anlamlı yolları gösteren araştırma modeli (son model) oluşturulmuştur. Bu model Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2: Araştırma Modeli (Nihai Yapısal Eşitlik Modeli)**



Araştırma modeline (son model) ait uyum iyiliği değerleri Tablo 2’de ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlara göre model iyi uyum indekslerine sahiptir.

**Tablo 2: Araştırma Modeline Ait Uyum Değerleri**

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Araştırma Modeli (Nihai Model)	36,466*	23	1.585	,043	,988	,995	,980

\*p<0,001

Aracı değişkenin modelde yer alması ile birlikte yapısal eşitlik modellemesi bağımsız değişken(dışsal) ile bağımlı değişken(içsel) arasında 3 tür etki tespit etmektedir. Bu etkiler; doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etkidir. Bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkisi ancak bir aracı değişkenin varlığı ile oluşmaktadır. Bu durumda gerekli istatistiksel koşulların sağlanması koşuluyla dolaylı etkiyi aracılık etkisi olarak adlandırabiliriz. Bu ifadeler ışığında araştırma değişkenleri arasında oluşan doğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkilere ait katsayılar Tablo 3’de toplu bir şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 3: Değişkenler Arası İlişkilere Ait Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkiler**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken											
	Bilişsel Sinizm			Duygusal Sinizm			Davranışsal Sinizm			LÜE		
	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam	Doğrudan	Dolaylı	Toplam
Farkedilme	-,165	-,107	-,272	-	-,058	-,058	-,288	-	-,288	,299	-	,299
Örgütsel Yapı	-,364	-,050	-,414	-,303	-,027	-,330	-,193	-	-,192	,141	-	,141
Bağlılık	-	-,107	-,107	-,212	-,057	-,269	-,167	-	-,167	,302	-	,302
Destek	-	-,064	-,064	-,214	-,035	-,249	-,192	-	-,192	,182	-	,182
LÜE	-,354	-	-,354	-,188	-	-,188	-	-	-	-	-	-

### Doğrudan Etkiler

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki direkt etkisi olarak tanımlanan doğrudan etkilere ait katsayılar Tablo 3’ten baktığımızda farkedilme ikliminin bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü etkilere sahip olduğu, duygusal sinizm üzerinde ise doğrudan bir etkisi olmadığı görülmektedir. Hipotez 1 kısmen desteklenmektedir. Destek ikliminin duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi tespit edilmişken bilişsel sinizm



üzerinde ise anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Hipotez 2 kısmen desteklenmektedir. Örgütsel yapı ikliminin tüm sinizm boyutları üzerinde negatif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Hipotez 3 desteklenmektedir. Bağlılık ikliminin duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkisi edilmişken, bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Hipotez 4 kısmen desteklenmektedir. Tüm örgüt iklimi boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Bu tespite göre Hipotez 5 desteklenmektedir. Lider-üye etkileşiminin bilişsel ve duygusal sinizm üzerinde negatif yönlü anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Bu ifadeler ışığında Hipotez 6 kısmen desteklenmektedir.

### Dolaylı Etkiler

Dolaylı etkilere baktığımızda farkedilme, örgütsel yapı, destek ve bağlılık iklimlerinin çeşitli örgütsel sinizm boyutları üzerinde dolaylı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu etkiler lider-üye etkileşiminin örgüt iklimi boyutları ile örgütsel sinizm boyutları arasında kurulan ilişkilerde kısmi ve tam aracılık rolünün olduğunu ortaya koymaktadır. Tespit edilen bu aracılık etkilerinin anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla Sobel Testi yapılmıştır. Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü ( $\beta$ ) katsayısı ve bu aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığına ilişkin Sobel testi sonuçları Tablo 4’de ortaya konmuştur.

**Tablo 4: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisine Ait Sonuçlar**

Yol İlişkisi	Aracılık Durumu	Dolaylı Etki	Sobel Testi (z. değeri)	Sobel Testi (p) anlamlılık değeri
Farkedilme => LÜE => Bilişsel Sinizm	Kısmi Aracılık	( $\beta$ : -,107)	-3,24	0,001
Örgütsel Yapı => LÜE => Bilişsel Sinizm	Kısmi Aracılık	( $\beta$ : -,050)	-2,03	0,044
Örgütsel Yapı => LÜE => Duygusal Sinizm	Kısmi Aracılık	( $\beta$ : -,027)	-2,04	0,042
Destek => LÜE => Duygusal Sinizm	Kısmi Aracılık	( $\beta$ : -,035)	-2,61	0,008
Bağlılık => LÜE => Bilişsel Sinizm	Tam Aracılık	( $\beta$ : -,107)	-3,22	0,001
Bağlılık => LÜE => Duygusal Sinizm	Kısmi Aracılık	( $\beta$ : -,057)	-3,32	0,001

Elde edilen bu bulgulara göre Hipotez 7 kısmen desteklenmektedir.

### Toplam Etkiler

Tablo 3’den elde edilen bulgulara baktığımızda örgüt iklimi boyutlarının sinizm üzerinde negatif yönlü etkisinin lider-üye etkileşiminin modele dahil edilmesi ile arttığını söylemek mümkündür.

#### 4. TARTIŞMA

Araştırmada öncelikle örgüt iklimi boyutlarının bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Farkedilme ikliminin bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkisi tespit edilirken duygusal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Farkedilme iklimi çalışanın iyi bir iş yaptığında örgütü tarafından görüleceğini ve bunun beraberinde ödüllendirme ile sonuçlanacağını algılamasıdır. Farkedilme ikliminin çalışan tarafından yüksek düzeyde algılanması, örgütte iyi yapılan işlerin yönetim tarafından fark ediliyor olduğunu, çalışanların performanslarının kalitesi oranında ödüllendirildiğini ve nitelikli personelin üst kademelere doğru yükselmesini sağlayacak adil bir terfi sisteminin var olduğunu göstermektedir. Sayılan tüm bu unsurlar araştırmanın teorik kısmında da bahsedildiği üzere bilişsel sinizm ve davranışsal sinizm ile doğrudan ilişkilidir. Duygusal sinizm temelinde bireyin çalıştığı kuruma yönelik hissettiği öfke, kin, aşağılama gibi olumsuz negatif duygulanımlardan oluşmaktadır. Araştırma hipotezlerinden elde ettiğimiz sonuçlara göre bu olumsuz duygulanımın farkedilme iklimi dışındaki çeşitli değişkenler vasıtasıyla gerçekleştiği söylenebilir. Örgütteki destek ikliminin bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememişken duygusal ve davranışsal sinizm üzerinde anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Yüksek destek iklimi algısı, çalışanın kendini iyi bir takımın üyesi gibi hissetmesidir. Yardıma ihtiyaç duyduğu anda hem liderinden hem de arkadaşlarından gerekli desteği alabileceğine ilişkin algının bireyde oluşmasıdır. Bu iklim türünün çalışanın kurum politikası, söylemleri, amaçları, uygulamaları arasındaki tutarsızlığa yönelik geliştirdiği bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması makul bir sonuç olarak karşılanabilir. Birey örgütünde hissettiği bu desteği çalışma arkadaşları ve lideri arasında paylaşmaktadır. Bilişsel sinizmde ise kurumun politikaları, uygulamaları, davranışı vb. hususlar yer almakta ve bu durum büyük ölçüde lider ve çalışma arkadaşlarından bağımsız olarak oluşmaktadır.

Örgüt iklimi ve örgütsel sinizm arasında belirlenen yol ilişkilerinde örgütsel yapı ve bağlılık ikliminin tüm örgütsel sinizm boyutları üzerinde güçlü negatif yönlü anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Örgütsel yapı iklimi, tüm çalışanların örgütte verimli bir şekilde çalışması için uygun şartları sağlamış diğer bir ifadeyle iyi organize olmuş bir kurumsal yapının varlığının çalışanlar tarafından algılanmasıdır. İyi organize olmuş bir örgütsel yapıda resmi karar verme yetkisine sahip mekanizmalar ve çalışanlar arasındaki alt-üst ilişkisi net bir şekilde ortaya konmuştur. Ayrıca örgütte yer alan tüm çalışanların iş tanımları verimlilikleri esas alınarak açık ve mantıklı bir şekilde belirlenmiştir. Belirtilen tüm bu durumlar çalışanın örgütte rol belirsizliği ve rol çatışması yaşamasına büyük ölçüde engel olabilecektir. Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda iyi kurgulanmış bir örgütsel yapının çalışanın bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizm yaşamasını negatif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bağlılık iklimi, örgütsel davranış alanında sıklıkla çalışılan örgütsel bağlılıktan belirli yönleri itibari ile farklılaşmaktadır. Bağlılık örgüt iklimi boyutu bireyin kendi kişisel bağlılığının yanında örgütte var olan aidiyet hissinin çalışan tarafından ortak bir şekilde hissedilmesi olarak ifade edilebilir. Bağlılık ikliminde çalışanların örgütü ve onun amaçlarını sadakat hissi

ile benimsemekte ve yaşanan bu durum örgütteki çalışanlar tarafından ortak bir şekilde algılanmaktadır. Örgütte bu düzeyde algılanan bir bağlılığın bireyin tüm sinizm boyutlarını negatif yönde etkileyeceği söylenebilir. Araştırma hipotezinde sonuçlar bu durumu destekler niteliktedir. Örgüt ikliminin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi ortaya koyan araştırma sonuçları Khan (2006), Özden (2013) ve Torun (2016)'nin elde ettiği sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç örgüt iklimine ait tüm boyutların (farkedilme, destek, örgütsel yapı ve bağlılık) lider-üye etkileşimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. İyi kurgulanmış bir örgüt yapısı, adil ve etkin bir ödüllendirme sistemi, örgütte var olan aidiyet hissi ve takım ruhu çalışanın lideri ile olumlu etkileşime girmesine büyük katkı sağlayabilecektir. Araştırmadan elde edilen sonuç neticesinde çalışanın örgütte algıladığı pozitif iklimin lideri ile arasında kuracağı etkileşimi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Tespit edilen bu sonuç ilgili literatürü destekler niteliktedir.

Çalışmada tespit edilen bir diğer sonuç lider-üye etkileşiminin bilişsel ve duygusal sinizm üzerindeki negatif yönlü etkisidir. Elde edilen bu sonuçlara göre çalışanın lideri ile kurduğu etkileşimin ve bunun sağladığı pozitif çıktılar sayesinde örgütünü ve onun uygulamalarını dürüstlük, samimiyet ve adalet gibi ilkeler açısından ele aldığı eleştirel tavrı (bilişsel sinizmi) negatif yönde etkilenmektedir. Aynı şekilde çalışanın örgüte karşı öfke hiddet, gerilim ve hatta endişe duygusu gibi negatif duygulanımlarını oluşturan duygusal sinizmi negatif yönde etkilenmektedir. Bu tespitlerle birlikte lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Ortaya konan bu sonuç lider-üye arasında sağlanan etkileşimin çalışanın kurum dışında yer alan başka kişilerle kurum uygulamalarını, politikalarını, olup biten olayları ve genel kurum işleyişi hakkındaki eleştirel söylem ve davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Araştırma sonuçlarımız ilgili literatürü destekler niteliktedir. Yalnızca davranışsal sinizm yönüyle benzer sonuçlara ulaşılammıştır. Bu noktada lider-üye etkileşiminin sinizm boyutları üzerindeki etkilerini basit doğrusal regresyon analizi ile ortaya koyan çalışmalarda Çetin ve Kaptangil (2016) ve Kanbur ve Kanbur (2015) lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizmi açıklama oranının bilişsel ve duygusal sinizme göre çok daha düşük oranda kaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar lider-üye etkileşiminin davranışsal sinizm üzerindeki etkisinin kısmi bir düzeyde kaldığını (yeterli düzeyde olmadığını) ve araştırma sonuçlarıyla belirli ölçüde örtüşüğünü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli amacı lider-üye etkileşiminin örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sinizm boyutları üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesidir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla araştırma modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilen araştırma modeline bakıldığında örgüt iklimi boyutları olan farkedilme, destek, örgütsel yapı ve bağlılık iklimlerinin lider ile çalışanı arasındaki etkileşimi pozitif yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin ise bilişsel ve duygusal sinizmi negatif yönde etkilediği görülmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde genel olarak örgüt

iklimi boyutlarının lider-üye etkileşimi üzerinden çalışanın algıladığı bilişsel ve duygusal sinizmi negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Tespit edilen aracılık etkilerine detaylı olarak baktığımızda farkedilme örgüt ikliminin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel yapı ikliminin bilişsel ve duygusal sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Destek örgüt ikliminin duygusal sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bağlılık örgüt ikliminin bilişsel sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Son olarak bağlılık örgüt ikliminin duygusal sinizm üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Araştırma modeline aracı değişkenlerin dahil edilmesinden sonra örgüt iklimi boyutlarının sinizm algıları üzerindeki etki katsayısında azalma meydana geldiği belirlenmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma modelinden elde edilen sonuçlara göre örgütte var olan olumlu iklim örgütte var olacak çatışmaları, problemleri ve gerilimi ortadan kaldırmaktadır. Hissedilen bu pozitif iş atmosferinde çalışan lideri ile daha kolay ve olumlu etkileşim kurabilmektedir. Bu etkileşim vasıtasıyla çalışanın algıladığı örgütsel sinizm azalmaktadır. Yukl (2013) ifade ettiği üzere lider-üye etkileşim teorisi üzerine yapılan araştırmalar artık keskin bir şekilde iç grup ve dış grup ayrımının olmadığını iddia etmektedir. Mentörlük ve koçluk gibi liderlik faaliyetleri ile belirli ölçüde liderin tüm grup üyelerini iç gruba dahil edebileceği öngörülmektedir. Örgütte sağlanan pozitif lider-üye etkileşimi çalışanın kurumunu ve onun uygulamalarını eleştirdiği bilişsel (inanç) sinizmini, hiddet, sinir, gerilim ve endişe gibi negatif duygulanımları barındıran duygusal sinizmini azaltacaktır. Araştırmamızda ortaya konduğu üzere yüksek kalitede sağlanacak bir lider-üye etkileşiminin önemli bir belirleyicisi örgüt iklimidir. Bu noktada örgüt iklimi oluşturan örgütsel düzenlemeler, işletme strateji ve politikaları ile liderlik faaliyetleri büyük önem kazanmaktadır (Stringer,2001).

Elde edilen tüm araştırma sonuçları ve yapılan tartışmalar ışığında, çalışmada alan araştırmacılarına ve uygulayıcılara (banka yönetim kadrosuna, bölge ve şube müdürlerine) yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu öneriler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

### Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırma verilerine göre örgüt ikliminin Araştırma verilerine dayanarak örgütte sağlanacak pozitif bir iş atmosferi ve bunun çalışan tarafından olumlu olarak algılanması örgütsel sinizm ve onun olumsuz sonuçlarını negatif yönde etkileyebilecektir. Ayrıca bu ilişkide lider ile üye arasındaki sağlanan etkileşim vasıtasıyla sinizmin etkisinin azaldığını söylemek mümkündür. Bu açıdan sektörde önemli bir yer tutan banka şubelerinde oluşturulması gereken olumlu

pozitif iş atmosferi için uygulamacılarının dikkat etmesi gereken çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Tespit edilen bu unsurlar Stringer (2001)'in ortaya koyduğu örgüt iklimi boyutları ve önerileri temelinde, bankacılık sektörüne ait yapı da göz önünde bulundurularak araştırmada uygulayıcılara öneriler olarak sırasıyla sunulmuştur.

**Örgütsel Yapı İklimi Yönüyle Sunulan Öneriler:** Örgütsel yapı içinde üst yönetim ve ilgili birim yöneticisi tarafından ortaya konan iş hedefleri çalışanlara açık ve net bir şekilde sunulmalıdır. Çalışanın faaliyet gösterdiği iş pozisyonunda hangi personelin kendi üstü olduğunu net bir şekilde anlamalıdır. Bu noktada personelde kafa karışıklığı oluşturacak herhangi bir durum yaşanmamalıdır. İmza ve sorumluluk yetkisi almış şube müdürü, yönetmen ve yetkili personelin kurumsal yapıyı korumak adına baskıcı, otoriter bir davranış sergilemesinden ziyade katılımcı ve hoşgörülü bir yaklaşımla hareket etmesi gereklidir.

**Destek İklimi Yönüyle Sunulan Öneriler:** Örgütte destek ikliminin oluşması yönetici pozisyonunda yer alan banka personelleri ve çalışanların birbirleri arasında oluşturacağı pozitif iletişim vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Bu durumun sağlanması büyük ölçüde şube yöneticilerine ve onların liderlik becerilerine kalmaktadır. Bu açıdan koçluk ve mentörlük gibi liderlik yetenekleri destek ikliminin oluşumunda büyük öneme sahiptir. Takım ruhu, güven, saygı ve yardımlaşmanın hem aynı düzeyde yer alan çalışanların birbirleri arasında kurduğu yatay iletişimde hem de bir üst pozisyonda yer alan yöneticisi ile olan dikey iletişimde sağlanmalıdır. Bu durumun sağlanması adına özellikle yönetici pozisyonunda yer alan personelin örnek davranışlar sergilemesi ve çeşitli iletişim kurma girişimlerinde bulunması önem arz etmektedir. Ayrıca şube yöneticisi ya da yönetici yardımcısı konumunda olan personelin, takım ruhunun oluşması adına etkinlikler organize etmesi destek ikliminin çalışanlar tarafından olumlu algılanmasına katkı sağlayabilecektir.

**Farkedilme İklimi Yönüyle:** Öncelikle örgütteki resmi performans değerlendirme sistemi adil ve tarafsız olmalıdır. Çalışanlar tarafından ortaya konan performans anlık ve açık bir şekilde kurum personeline sunulmalıdır. Örgüte örnek olması açısından kurumdaki en üstün performansı ortaya koyan personel yönetim tarafından farkedilmeli ve terfi, promosyon gibi gerekli ödüllendirmeler tarafına yapılmalıdır. Kurumdaki başarı hedeflerinin sağlanması adına cezacı bir yaklaşımdan ziyade ödül ve teşvikler ön planda tutulmalıdır.

**Bağlılık İklimi Yönüyle:** Örgütte oluşturulacak bağlılık iklimi için örgütün amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmiş olması gerekmektedir. Bu noktada personel motive olmuş bir şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirme isteği ile hareket etmelidir. Bu durum beraberinde belirlenen hedefi başarma hissini çalışanda oluşmasına sağlayacak ve çalışanın örgütünü benimsemesini kolaylaştıracaktır.

**Lider-Üye Etkileşimi Yönüyle:** Lider-üye etkileşimi kavramının temel ayrımlarından biri liderin tüm çalışanları ile aynı düzeyde etkileşimde bulunmadığı ve bunun doğal bir sonucu olarak iç grup ve dış grup ayrımının meydana gelmesidir. Son dönemlerde lider-üye etkileşimine ait teorik çalışmalarda bu kadar net bir ayrım yapılmamakta ve liderin tüm grup

üyelerine aynı tarzda davranabileceği düşüncesi öne sürülmektedir. Bu durum şube yöneticilerinin mentörlük ve koçluk gibi niteliklerini ön plana çıkarmaktadır. Öncelikle şube yönetici konumunda olan personelin mentörlük ve koçluk gibi eğitimleri alması ve bunu örgütünde başarıyla uygulaması büyük önem arz etmektedir. Bu sayede liderin şubesinde yer alan hiçbir personeli dışlamadan tümüyle yakın etkileşimde bulunması dış grup kavramını minimize ederek çalışanlarda oluşacak sinizmin negatif yönde etkilenmesini sağlayabilecektir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda örgüt ikliminin, örgütsel sinizm üzerinde önemli düzeyde etkiye sahip bir öncülü olduğu belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmada tespit edilen örgüt iklimi ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı sektör ve örneklemeler üzerinde yapılacak araştırmalarla tekrarlanmasının konunun daha sağlam bir zemine kavuşmasına imkân sağlayacaktır. Bu araştırma banka şubeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Her ne kadar sektör kamu ve özel olarak ikiye ayrılmış olsa bile kamu sermayeli bankaların büyük ölçüde özel sektöre ait dinamiklere sahip olduğu görülmektedir. Bu açıdan konunun kamu sektöründe yapılması ya da kamu sektörü-özel sektör karşılaştırılmasının bir arada yapılmasının sinizm algısının hangi şartlar altında oluştuğunun daha net bir şekilde ortaya koyulmasına imkân sağlayacaktır. Yapılacak bir sonraki çalışmada örgütsel sinizm, örgüt iklimi ile ilişkisi bulunan algılanan örgütsel politika ve politik yeti vb. kavramlar araştırma modeline dahil edilebilir. Araştırma tek bir sektör üzerinde gerçekleştirildiğinden dolayı sonuçlar sadece bankacılık sektörünü kapsamaktadır. Araştırmada zaman ve mekân kısıtı nedeniyle kolayda örnekleme metoduyla Tokat ilçe merkezi ve 4 büyük ilçesinde yer alan banka şubeleri araştırma örnekleme dahil edilmiştir. Bu durumlar araştırma sonuçlarının genellenememesi nedeniyle çalışmanın en temel kısıtlarıdır. Bu çalışmadan sonra yapılacak araştırmalar farklı sektörlerde faaliyet gösteren çalışanlar üzerine uygulanabilir. Elde edilen veriler neticesinde sektörlerin karşılaştırılması yoluna giderek, çeşitli meslek gruplarında ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi yapılabilir.

## **THE MEDIATOR EFFECT OF LEADER- MEMBER EXCHANGE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CYNICISM AND ORGANIZATIONAL CLIMATE**

### **1. INTRODUCTION**

Organizational cynicism began to be discussed in many western societies, especially in the United States, especially as of the 2000s. The first comprehensive scientific study on the concept of organizational cynicism in Turkey was conducted by Erdost et al. (2007). The first

national thesis on the concept was prepared by Kalağan (2009). According to the definition made by Dean et al. (1998), which is one of the most accepted definitions in the organizational cynic literature, organizational cynicism is a three-dimensional concept and refers to the negative attitude the person has against the organization he works in. These dimensions are cognitive cynicism referring to the belief that the organization lacks of integrity; affective cynicism involving negative affect towards the organization; and behavioral cynicism defined as having tendencies to belittle and display critical behaviors towards the organization consistently with such beliefs and affect. The early studies on cynicism stated that the concept is both a personality trait and a description of feeling. Recent studies, on the other hand, have stated that organizational cynicism should also be understood as a reaction to organizational policies and practices, differently from the general attitudes and personality traits of employees (FitzGerald, 2002: 1). Organizational climate is defined as a broad concept that involves the perceptions of employees about the events that occur in the working environment and certain factors (İşcan and Karacabey, 2007: 182). Considering the dimensions of organizational climate put forward by Stringer (2001), organizational cynicism can be largely reduced by an structure that adopts productivity as a principle and is well-organized; the support relationships the employees of an organization establish both with each other and with the management; an incentive, promotion, and reward system in which employees showing good performance are recognized based on fair and objective criteria; an organization for which an employee and his colleagues are proud of working and in which employees feel as a member of a well-performing team; and a participative management mentality which allows employees to take on responsibility and participate in decision-making processes, and so on. In light of this information, it is suggested that organizational cynicism will be largely reduced in an organization offering its employees a positive climate (working atmosphere) in terms of structure, recognition, support, commitment, responsibility, and standards. The leader-member exchange theory argues, unlike traditional leadership theories, that the leader does not treat all of his subordinates in the same style and develops different kinds of relationship and exchange with each sub-group (Liden and Maslyn, 1998: 43). While members having high-level exchange with the leader constitute the “in group”, members having low-level exchange with the leader constitute the “out group” (Dienes and Liden, 1986). It is predicted that the positive organizational outcomes an employee having high-level exchange with his leader gain will negatively affect and reduce his organizational cynicism perception. In this regard, the present study aims to determine the mediator effect of leader-member exchange on the relationship between organizational climate and organizational cynicism.

## 2. RESEARCH METHOD AND FINDINGS

The population of the study is banking sector in Tokat province. A survey was administered to 420 employees working in the central district and four other districts of the province who

were determined through convenience sampling. 364 of the distributed 420 survey forms were returned. 45 survey forms with deficiencies were removed from analysis. 319 survey forms were included in analysis. The study employed the “Organizational Climate Scale” developed by Stringer (2001). This questionnaire consists of 6 dimensions and 24 items. Each dimension in the scale is measured by 4 items. To measure organizational cynicism, the study used the “Organizational Cynicism Scale” composed of 3 dimensions and 13 items and developed by Brandes et al. (1999). To measure leader-member exchange, the study utilized the scale developed by Liden and Maslyn (1998). They created a 4-dimension scale within the scope of the leader-exchange theory. There are 3 questions for each dimension. That is, it contains 12 items.

Second-level multiple confirmatory factor analysis administered to the measurement tools showed the Organizational Climate Scale to have a 4-factor distribution, differently from its 6-factor original structure. 4 items under the “responsibility” sub-dimension and 4 items under the “standards” sub-dimension (i.e. 8 items in total) were removed from the analysis. The Organizational Cynicism Scale was seen to have a distribution complying with its 3-factor original structure. Second-level multiple confirmatory factor analysis administered to the Leader-Member Exchange Scale indicated the scale to have a distribution complying with its 4-factor original structure. Table 1 below presents the obtained confirmatory factor analysis results.

**Table 1: Statistical Data Concerning the Confirmatory Factor Analysis Models for the Organizational Climate, Organizational Cynicism, and Leader-Member Exchange Scales**

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
OCLS	179.249*	98	1.829	0.051	.934	.969	.934
OCYS	121.856*	59	2.065	0.058	.960	.979	.946
LMES	103.086*	49	2.104	0.059	.951	.974	.951

\*p <0.01 (OCLS: Organizational Climate Scale, OCYS: Organizational Cynicism Scale, LMES: Leader-Member Exchange Scale)

Following the validity analysis, the scales and their sub-dimensions were subjected to a reliability analyses based on Cronbach’s alpha internal consistency coefficient. Table 2 below presents the Cronbach’s alpha coefficients concerning the scales and their sub-dimensions.



**Table 2: Reliability Analysis Results for the Research Scales and Their Sub-Dimensions**

	The Number of Items	Cronbach's Alpha Value
Recognition	4	.906
Support	4	.901
Structure	4	.886
Commitment	4	.908
<b>Organizational Climate</b>	<b>16</b>	<b>.889</b>
Cognitive Cynicism	5	.896
Affective Cynicism	4	.961
Behavioral Cynicism	4	.876
<b>Organizational Cynicism</b>	<b>13</b>	<b>.908</b>
Affect	3	.872
Loyalty	3	.693
Contribution	3	.800
Professional Respect	3	.906
<b>LMX</b>	<b>12</b>	<b>.874</b>

## Research Hypotheses

The hypotheses to be tested within the framework of the determined research model are given below.

H1: Recognition as an organizational climate dimension has a significant effect on the sub-dimensions of organizational cynicism (cognitive cynicism, affective cynicism, behavioral cynicism).

H2: Support as an organizational climate dimension has a significant effect on the sub-dimensions of organizational cynicism (cognitive cynicism, affective cynicism, behavioral cynicism).

H3: Structure as an organizational climate dimension has a significant effect on the sub-dimensions of organizational cynicism (cognitive cynicism, affective cynicism, behavioral cynicism).

H4: Commitment as an organizational climate dimension has a significant effect on the sub-dimensions of organizational cynicism (cognitive cynicism, affective cynicism, behavioral cynicism).

H5: The sub-dimensions of organizational climate have a significant effect on leader-member exchange.

H6: Leader-member exchange has a significant effect on the dimensions of organizational cynicism.

H7: Leader-member exchange has a mediator effect on the relationship between the sub-dimensions of organizational climate and the sub-dimensions of organizational cynicism.

To ensure the validity of the mediator effect based on the pre-conditions required to exist stated by Baron and Kenny (1986), the effect of the independent variable (the dimensions of organizational climate) on the dependent variable (the dimensions of organizational cynicism) was determined before constructing the research model. The structural equation model established through the observed variables method showed the model to have good fitness values at ( $p < 0.001$ ) significance level ( $\chi^2/df$ : 2.547; RMSEA: 0.07; NFI: .997; CFI: .998; GFI: .995).

The determined research model was tested through structural equation model (path analysis). First, necessary and theoretically significant modifications were made on the model. Then non-significant paths were removed from the model one by one, and the research model displaying significant paths (final model) was created through repeated analyses.

Table 4 presents the goodness of fit values for the research model (final model). According to the obtained results, the model has good fitness indices.

**Table 4: Fitness Values for the Model**

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	NFI	CFI	GFI
Research Model (Final model)	36.466*	23	1.585	.043	.988	.995	.980

\* $p < 0.001$

With the inclusion of the mediator effect in the model, structural equation modeling detects three kinds of effect between the independent variable and the dependent variable: direct effect, indirect effect, and total effect. Table 5 collectively shows the ( $\beta$ ) coefficients for the direct, indirect, and total effects between the research variables.

**Table 5: Direct, Indirect, and Total Effects for the Relationships between the Variables**

Independent Variable	Dependent Variable											
	Cognitive Cynicism			Affective Cynicism			Behavioral Cynicism			LME		
	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total	Direct	Indirect	Total
Recognition	-.165	-.107	-.272	-	-.058	-.058	-.288	-	-.288	.299	-	.299
Structure	-.364	-.050	-.414	-.303	-.027	-.330	-.193	-	-.192	.141	-	.141
Commitment	-	-.107	-.107	-.212	-.057	-.269	-.167	-	-.167	.302	-	.302
Support	-	-.064	-.064	-.214	-.035	-.249	-.192	-	-.192	.182	-	.182
LME	-.354	-	-.354	-.188	-	-.188	-	-	-	-	-	-

As shown in Table 5, recognition has negative effects on cognitive cynicism and behavioral cynicism but has no direct effect on affective cynicism. Thus, Hypothesis 1 is partially supported. Support has negative, significant effects on affective cynicism and behavioral cynicism, but has no significant effect on cognitive cynicism. Thus, Hypothesis 2 is partially supported. Structure and commitment have negative, significant effects on all dimensions of cynicism. Thus, Hypothesis 3 and Hypothesis 4 are supported. All organizational climate dimensions have positive, significant effects on leader-member exchange. Thus, Hypothesis 5 is supported. Leader-member exchange has negative, significant effects on cognitive and affective cynicism. Leader-member exchange has no significant effect on behavioral cynicism. Thus, Hypothesis 6 is partially supported.

As to indirect effects, the findings show that recognition, Structure, support, and commitment have indirect effects on several dimensions of organizational cynicism. These effects reveal that leader-member exchange has partial and full mediator roles in the relationships between the dimensions of organizational climate and the dimensions of organizational cynicism. Sobel test was performed to determine whether the determined mediator effects are significant or not. Table 6 displays the mediator role ( $\beta$ ) coefficient of leader-member exchange and Sobel test results concerning whether this mediator effect is significant or not. Accordingly, Hypothesis 7 is partially supported.

### 3. DISCUSSION AND CONCLUSION

The study showed that leader-member exchange has partial and full mediation roles in the negative, significant relationships between the dimensions of organizational climate and the cognitive cynicism and affective cynicism. This implies that a well-organized structure, positive and constructive support relationships among employees, sense of belongingness

**Table 6: Results Concerning the Mediator Effect of Leader-Member Exchange**

Path Relationship	Status of Mediation	Indirect Effect	Sobel Test (z value)	Sobel Test (p) significance value
Recognition => LME => Cognitive Cynicism	Partial Mediation	( $\beta$ : -.107)	-3.24	0.001
Structure => LME => Cognitive Cynicism	Partial Mediation	( $\beta$ : -.050)	-2.03	0.044
Structure => LME => Affective Cynicism	Partial Mediation	( $\beta$ : -.027)	-2.04	0.042
Support => LME => Affective Cynicism	Partial Mediation	( $\beta$ : -.035)	-2.61	0.008
Commitment => LME => Cognitive Cynicism	Full Mediation	( $\beta$ : -.107)	-3.22	0.001
Commitment => LME => Affective Cynicism	Partial Mediation	( $\beta$ : -.057)	-3.32	0.001

among organization members, a performance system in which well-performing employees are recognized and rewarded on a fair basis, etc. have a significant effect on the formation of positive organizational climate perceptions among employees. Positive and high-level exchange between employees and their leader will be facilitated by a positive organizational climate that is free of conflicts. Such exchange between the leader and the members will indirectly affect cognitive and affective cynicism perceived by the members in a negative way.

Positive leader-member exchange in an organization will reduce cognitive cynicism, which refers to employees' criticizing their organization and its practices, and affective cynicism, which involves negative affect such as rage, anger, tension, and anxiety. As shown in this study, an important determinant of high-quality leader-member exchange is organizational climate. At this point, organizational regulations, business strategies and policies, and leadership activities, which make up organizational climate, are very important (Stringer, 2001). We think that conducting similar research on different sectors and samples will be beneficial.

## KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(3):269-292.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework. *Human Relations*. 49(11):1395-1418.

- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism In the Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*. 18(5):449-469.
- ATO. (2005). Basın açıklamalarımız ve ATO Raporları. “Şirketlerin Ortalama Ömrü 12 Yıl”.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ, S. (2010). Lider-Üye Etkileşim Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 10(3): 1013-1039.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14(2):123-144.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations *Journal Of Personality and Social Psychology*. 51(6):1173.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences. (Unpublished Doctoral Thesis) University of Cincinnati.
- Brandes, P. M, Dharwadkar, R. ve Dean, J. W. (1999). Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings* (pp 150-153).
- Capital Dergisi. (2018). <http://www.capital.com.tr>.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, In-Sue, Banks, G. C. ve Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*. (83):181-197.
- Cogliser, C.C. ve Schriesheim, C.A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective, *Journal Organizational Behavior* (21): 487-511.
- Çetin, H. ve Kaptangil, K. (2016). The Effect of Leader-Member Exchange (LMX) on Organizational Cynicism: A Case Study of Hotel Enterprises In Turkey. *The Journal of International Social Research* 9(43): 1776-1785.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective. *The Leadership Quarterly*. 15(4):439-465.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*. 23(2): 341-352.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. 11(3):618-634.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism. (Unpublished Dissertations of Thesis). Toronto: York University Master of Arts Graduate Programme in Psychology.

- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K., ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi. 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Kitabı (ss. 513-523). Düzenleyen Sakarya Üniversitesi.
- Ergülen, G. K. (2011). Influence of Leader-Member Exchange Quality on Organizational Attachment Around the Organizational Climate Perspective in Family-Owned Business. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Fitzgerald, M. (2002). Organizational Cynicism: Its Relationship Perceived Organizational Injustice Explanatory Style. (Unpublished Dissertation of Doctoral Philosophy). University of Cincinnati.
- Görmen, M. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Tutumları Üzerine Etkisi. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 8(15):363-387.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Management Department Faculty Publications. Leadership Quarterly 6(2):219-247.
- Gün, G. (2016). Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. Akademik İzdüşüm Dergisi. 1(1):28-55.
- Hocaniyazov, A. (2008). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hofmann, D.A., Morgeson, F.P., ve Gerras, S.J. (2013). Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader-Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. Journal of Applied Psychology. 88(1):170-178.
- İşcan, Ö. ve Karabey, C. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6(2):180-193.
- Kalağan, G. (2009). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sinizme Etkisi: Algılanan İşsellik Statüsünün Aracılık Rolü. Journal of World of Turks. 7(2): 193-216.
- Karacaoğlu, K. Ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. Business and Economics Research Journal. 3(3):77-92.
- Karadağ, E., Baloğlu N., Korkmaz, N. ve Çalışkan, N. (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi. 9(3):63-71.

- Khan, H. (2006). Deterring Cynicism to Regain American Competitiveness. *Competition Forum* 4(1):48-54.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın 11. Bası.
- Koys, D.J. ve De Cotiis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations* 44(3): 265-285.
- Kozlowski, S.W.J. ve Doherty, M.L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*. 74: 546–553.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*. 23(3):451- 465.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management* 24(1):43-72.
- Litwin, G. ve Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özden, F. (2013). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kütahya Merkez Meslek Liseleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation In the Workplace. *Academy of Management*. 26: 479-596.
- Sönmez, K. (2014). *Sağlık Sektöründe Örgüt İkliminin İş Doyumuna Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Mersin:Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Tunçay, E. (2013). *The Role of Leadership Style in The Relationship Between Organizational Climate and Burnout. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Torun, Y. (2016). *Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turner, J. H. ve Valentine, S. R. (2001). Cynicism As A Fundamental Dimension Of Moral Decision Making: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*. 34 (2):123-136.
- Türkiye Bankalar Birliği, TTB (2017). ([www.ttb.org.tr](http://www.ttb.org.tr)).
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* Newyork: 8th ed. Pearson Education.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ahmet MUMCU/ Kubilay ÖZYER
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ahmet MUMCU/ Kubilay ÖZYER
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ahmet MUMCU
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ahmet MUMCU
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ahmet MUMCU